



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N :

RUBEN RICO YARZA ALMA DELIA VASQUEZ GONZALEZ

ASESOR: C.P. JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La Auditoría Administrativa en el departamento de ventas"

que presenta el pasante: Rubén Rico Yarza
con número de cuenta: 9114424-7 para obtener el título de :
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de MARZO de 2002

PRESIDENTE C.P. José Luis Covarrubias Guerrero

VOCAL L.C. María de la Luz Ramos Espinosa

SECRETARIO L.C. Ma. Eulalia Colín Martínez

PRIMER SUPLENTE C.P. Patricia Delia Ucha Pulido

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Alejandro Rodrigo Bautista Cruz

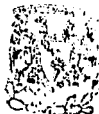
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La Auditoría Administrativa en el departamento de ventas".

que presenta la pasante: Alma Delia Vasquez González
con número de cuenta: 9004685-6 para obtener el título de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de MARZO de 2002

PRESIDENTE C.P. José Luis Covarrubias Guerrero

VOCAL L.C. María de la Luz Ramos Espinosa

SECRETARIO L.C. Ma. Eulalia Colín Martínez

PRIMER SUPLENTE C.P. Patricia Delia Ucha Pulido

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Alejandro Rodrigo Bautista Cruz

DEDICATORIAS

FESC

La facultad que nos vio crecer, que nos permitió compartir muchos momentos inolvidables buenos y malos, aquella que nos ofreció uno de los más grandes tesoros "el conocimiento", además conocimos mucha gente con espíritu emprendedor, lo cual nos distingue de las demás escuelas por eso esta tesis se la dedicamos a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan, la cual se encuentra a la altura de cualquier otra institución teniendo la capacidad de preparar gente con calidad para lograr un amplio desarrollo en el ámbito profesional.

UNAM

Que siendo la máxima casa de estudios de muchos profesionistas ha logrado mantener el espíritu y la fuerza de lucha en cada uno de nosotros, a pesar de todos los problemas en que se ha visto envuelta, es una de las mejores escuelas a nivel Latinoamérica y siempre estará en el corazón de todos nosotros.

PAPAS

A mis padres que con gran sacrificios han hecho de mi un profesionalista de valores y principios, y con ello he logrado una de mis más grandes metas en la vida.

Gracias por su apoyo, cariño, comprensión y sobre todo por haber sido los guías de mi camino al triunfo.

ESPOSA

A mi esposa que ha estado a mi lado en todo momento con su apoyo y comprensión, ya quien es la que me da, las fuerzas necesarias para seguir adelante.

HERMANO

A mi hermano que hemos compartido varias etapas de la vida juntos afrontando situaciones difíciles y apoyándonos incondicionalmente.

DIOS

A Dios Padre que me ha dado la vida y salud para seguir adelante, la energía y la iluminación para conservar un camino de paz y tranquilidad en mi alma.

RUBEN RICO YARZA

A MIS PADRES

Carlos y Alejandra.

Por todo su amor, esfuerzo y confianza. La presente simboliza la culminación de una meta que hemos alcanzado juntos.

A MI HERNAMO

Carlos A.

Por su cariño, apoyo incondicional, y por demostrarme que con esfuerzo y entusiasmo cualquier sueño puede lograrse.

A TI MAURICIO

Por ser la razón y la motivación para seguir adelante y ser mejor cada día. Gracias por darme todo tu apoyo y confianza, pero sobre todo tu amor, que es la luz de mi alegría.

A MIS PROFESORES

Por todas sus enseñanzas, consejos y paciencia, que ayudaron hacer de nosotros los mejores profesionistas.

A MIS AMIGOS

Por compartir una amistad sincera que impulsa los sueños y perdura con los gratos e inolvidables momentos.

A DIOS

Sobre todo a ti, por darme salud, fe y la fuerza necesaria para no claudicar en los momentos difíciles.

ALMA DELIA VASQUEZ GONZALEZ

INDICE

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

INTRODUCCION

I

CAPITULO 1

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1.	Antecedentes	1
1.2.	Conceptos de Auditoria Administrativa	3
1.3.	Objetivos de la Auditoria Administrativa	4
1.4.	Clasificación de la Auditoria	5
1.5.	Diferencias entre la Auditoria Administrativa y la Auditoria Financiera.....	9
1.6.	Técnicas de la Auditoria Financiera	11
1.7.	Procedimientos de Auditoria	12
1.8.	Normas de Auditoria	13
1.9.	Importancia relativa y Riesgo probable	15
1.10	Auditoria administrativa Interna y Externa	16
1.11	Alcance y limitaciones de la Auditoria Administrativa	16
1.12	Campo de aplicación	17
1.13	Cuándo debe hacerse?	17
1.14	Cómo debe Hacerse?	19
1.15	Quién debe realizarla?	20
1.16	Ventajas de la Auditoria Administrativa	21
1.17	Aplicación del Proceso Administrativo	21

CAPITULO 2

ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS

2.1.	Concepto de Empresa	25
2.2.	Elementos que forman la empresa	25
2.3.	Clasificación de empresa	28
2.4.	Factores de la empresa	32
2.5.	Tipos de Organización	34
2.6.	Organigrama	35

CAPITULO 3

ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

3.1.	Concepto de ventas	37
3.2.	Planeación de ventas	37
3.3.	Mercadotecnia	37
3.4.	Canales de distribución	38
3.5.	Ventas a crédito y contado	39
3.6.	Evaluación de políticas, procedimientos, programas, pronósticos y presupuestos..	39
3.7.	Organización del departamento de ventas	42
	3.7.1 Organización funcional	43
3.8.	Flujograma de ventas	49
3.9.	Perfil de puestos	51

CAPITULO 4

PLANEACION, EJECUCION, EVALUACION E INFORME DE LA AUDITORIA

4.1.	Proceso de la Auditoría Administrativa	53
4.2.	Planeación	53
	4.2.1 Estudio Preliminar	54
	4.2.2 Estudio Ambiental	57
	4.2.3 Estudio de la Gestión Administrativa	58
	4.2.4 Programa de trabajo de auditoria administrativa	58
	4.2.5 Programas Específicos	60
	4.2.6 Diagnóstico	63
4.3.	Examen (Ejecución)	63
	4.3.1 Procedimientos	64
	4.3.2 Técnicas de Investigación	64
	4.3.3. Papeles de trabajo	78
4.4.	Evaluación	83
	4.4.1 Evaluación de resultados y recomendaciones	83

4.5. Informe	87
4.5.1. Presentación y contenido	88
4.5.2. Tipos de Informe	88
4.5.3. Estructura del Informe	89

CAPITULO 5

CASO PRACTICO

Desarrollo de la Auditoría Administrativa en el departamento de ventas de una empresa mueblera	92
Conclusiones	152
Bibliografía	154

INTRODUCCION

Actualmente la Auditoria Administrativa es una herramienta importante para el buen manejo de una empresa, ya que permite optimizar las operaciones y corregir las desviaciones.

En el presente trabajo de investigación, se pretende hacer un análisis del departamento de ventas en base a los principales lineamientos de la Auditoria Administrativa, para poder determinar, cuales son las fallas, y dar alternativas para su mayor productividad.

Iniciaremos mencionando, los antecedentes de la Auditoria Administrativa, sus objetivos, así como las diferencias que hay con los otros tipos de Auditoria; como la Financiera y la Operacional.

Mencionaremos la importancia que tiene el proceso administrativo al llevar a cabo una Auditoria Administrativa eficiente, y aprovechar al máximo las ventajas que nos ofrece la misma.

Uno de los puntos más importantes que se van a considerar, es saber como se compone la estructura de la empresa, y el ambiente que la rodea, ya que esto nos permite emitir un diagnóstico de los elementos más importantes de la organización.

En todo ente económico, las ventas son la parte esencial para generar ingresos, con un adecuado control interno y una buena administración, nos permite el crecimiento y desarrollo del mismo, por lo cual vamos a analizar la definición de ventas, así como su planeación y organización.

Debido a esto, en el departamento de ventas es importante que esté bien definido el organigrama y las políticas.

Analizaremos las actividades de cada individuo del departamento de ventas, definiendo las relaciones que deben de existir entre éste y los diferentes niveles jerárquicos.

Dentro de la Auditoría Administrativa como en todo estudio se debe llevar un procedimiento en el cual nos permita encontrar las deficiencias y tomar decisiones oportunas, para llegar a este objetivo nos apoyaremos de las técnicas de la misma, en el cual se emite un informe como conclusión del trabajo desarrollado.

Es por eso, que para la elaboración de este trabajo, sugerimos la siguiente Hipótesis:

Si implementamos un sistema de Auditoría en las diferentes áreas, tenemos muchas probabilidades de éxito empresarial.

El estudio de la auditoría administrativa nos permitirá analizar la calidad del personal a cargo de ciertas funciones.

Una Organización, para el logro de sus objetivos no puede realizar sus operaciones adecuadamente, sin tener una estructura orgánica bien definida.

Actualmente, el Licenciado en Contaduría ha ampliado sus áreas de trabajo ya que no solamente son de aspectos financieros, sino también en el ámbito administrativo, ya que dentro de su formación profesional se adquieren conocimientos de Administración, que con los conocimientos de Auditoría, se crea una visión más acertada en sus juicios, reflejándolo, en las sugerencias que emite en el informe.

La Auditoría Administrativa es importante porque una organización debe de estar bien estructurada para el logro de sus objetivos, ya que nos permite ver en donde está fallando la empresa, en las actividades que realiza cada persona en su respectivo puesto.

Por último, una vez analizado los conceptos y fundamentos de la Auditoría Administrativa, se realiza el caso práctico que de manera sencilla explica el procedimiento que se debe seguir para la realización de una Auditoría Administrativa, aplicada al departamento de Ventas, en base a un programa que le permita al auditor, la ejecución de la misma, para darnos cuenta de la problemática que se esta viviendo dentro de la compañía.

CAPITULO 1

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1 ANTECEDENTES

La auditoría es el examen que se realiza en base a los libros y registros de una entidad, de acuerdo con las técnicas y procedimientos específicos, con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de sus operaciones.

Tradicionalmente el análisis de esta información se limitaba exclusivamente a los registros y estados financieros y su función consistía en una revisión para cerciorarse de la situación financiera de una empresa a una fecha determinada y posiblemente descubrir errores o fraudes.

Con el fin de optimizar los recursos con que contaba una empresa y por necesidades de la misma, da inicio la auditoría administrativa, a la cual se le ubica durante el transcurso de la segunda guerra mundial, cuando hubo la necesidad de llevar a cabo un estudio de tiempos y movimientos; posteriormente se dio el desarrollo tecnológico y económico, lo cual trajo consigo la necesidad de llevar a cabo una correcta y adecuada dirección, con el objeto de tener un preciso control de todos los recursos, tomar las mejores decisiones y alcanzar los objetivos planeados.

Cabe resaltar que en toda organización, es necesario implementar un adecuado control, que ayude a obtener información confiable y oportuna que nos permita corregir las posibles desviaciones, se puede decir que la auditoría administrativa, nace con la necesidad que tienen las organizaciones de detectar con mayor rapidez, las causas que afectan sus actividades y así poder implementar las mejoras suficientes.

Posteriormente se elaboraron algunos programas de auditoría, entre ellos, uno fue desarrollado por el American Institute of Management, fundado y operado por Jackson Martindell, y que a través de un cuestionario de trescientas preguntas, se intento evaluar una organización en las áreas de funciones económicas, estructura de la compañía, porcentaje de las ganancias, políticas fiscales y la eficiencia de la producción.

A cada una de estas áreas se le asigno un cierto número de puntos, del total de diez mil puntos posibles, sólo tres mil quinientos se asignaron a elementos administrativos, los restantes se asignaron a otras áreas.

Aunque este trabajo pudo ser tachado de subjetivo y estar orientado hacia los inversionistas, se enfocó a una evaluación general de la administración y los resultados de esperarse de una administración efectiva.

Otro programa de auditoría administrativa fue realizado por William Greenwood, quien utilizo 203 elementos de control de decisiones de auditoría y ciento setenta de elementos en funciones de auditoría administrativa. Aunque sus trescientos setenta y tres preguntas no daban o implicaban ningún cuestionario estándar de lo que es bueno o deficiente, su intento ayudaba a la gerencia a obtener un análisis exhaustivo de sí misma y de su manera de administrar.

Hoy en día, entre todos aquellos profesionistas capaces de realizar una auditoría administrativa, los que mayor interés han demostrado en su desarrollo y crecimiento, han sido los contadores públicos.

1.2 CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa, es una técnica de control relativamente nueva, que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y de los controles.

Algunas definiciones de Auditoría administrativa son:

➤ Leonard P. William:

La Auditoría Administrativa, puede definirse como un examen constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución, departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.¹

➤ José Fernández Arena:

Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales en base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución.²

Tomando en consideración las definiciones anteriores, conceptuamos a la Auditoría Administrativa como:

“Una técnica que se encarga de analizar, evaluar y controlar el proceso administrativo de una empresa, en todos sus niveles, con la finalidad de mejorar los métodos y sistemas, a través del aprovechamiento de los recursos técnicos, materiales y humanos con que cuenta una organización, para lograr su máxima eficiencia y aumentar su productividad”.

¹ Leonard P. William, Auditoría Administrativa, primera edición, pág. 45, Editorial Diana, S.A. México, D.F., 1971.

² Fernández Arena José Antonio, La Auditoría Administrativa, pág. 14, Editorial Diana, México, D.F., 1973.

1.3. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa tiene por objetivos:

- a) Evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de las irregularidades o anomalías y plantear posibles alternativas de solución.
- b) Apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la auditoría.
- c) Proporcionar una opinión profesional e independiente con la relación a la administración de empresas, como resultados de estudios e investigaciones de carácter profesional.
- d) Eliminar pérdidas y deficiencias.
- e) Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.

El objetivo primordial consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la Empresa examinada y definir alternativas de solución. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

- f) Mejorar los sistemas de control.
- g) Desarrollar mejoras al personal.
- h) Utilizar mejor los recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos.

1.4. CLASIFICACION DE AUDITORIA

La auditoría se clasifica en:

Auditoría Fiscal

Es la revisión que se efectúa en las declaraciones de registros contable, con el objeto de determinar el adecuado cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes.

Auditoría de Sistemas

Es la revisión que se realiza a los diferentes controles y procedimientos que se aplican al procesamiento electrónico de datos, con el fin de comprobar y opinar sobre el grado de confianza que merece la información procesada en general.

Auditoría Gubernamental

Es el examen que se practica a las dependencias del Ejecutivo Federal y a los organismos paraestatales, con el objeto de opinar sobre los controles establecidos y el adecuado uso de los recursos que generan estas empresas.

Auditoría Especial

Es aquella que se efectúa a una cuenta o a un grupo de cuentas en particular, esta se puede practicar a base de pruebas selectivas o en forma detallada.

Auditoría Interna

Es la revisión que se aplica a los diferentes procedimientos con que cuenta una organización, inclusive de los estados financieros internos, con el propósito de corroborar que la información se prepare según las políticas de la organización, la cual es realizada por una persona que pertenece a la misma.

Auditoría Externa

Es el examen practicado por un contador independiente con el propósito de expresar su opinión profesional sobre la situación de la entidad.

Auditoría Recurrente

Es el examen que se practica en forma constante a una organización en cualquiera de las modalidades, antes descritas. Este examen constante puede ser realizado en forma permanente, es decir permanece todo el tiempo en la organización o bien se puede practicar en periodos regulares, (mensual, semestral, anual).

Auditoría Esporádica

Este tipo de auditoría se practica ocasionalmente según lo considere adecuado el interesado en la misma.

Auditoría Completa

Es la revisión que se efectúa a todos y a cada uno de los rubros que conforman los estados financieros con el objeto de expresar una opinión profesional sobre los mismos.

Auditoría Limitada

Es el examen que se practica a una cuenta o grupo de cuentas de los estados financieros, en forma aislada.

Auditoría Preliminar

Es el trabajo que desarrolla el auditor con el propósito de reunir evidencia competente sobre el grado de confianza que darán a los controles establecidos, generalmente se realiza antes de cierre del ejercicio.

Auditoría Final

Es la aplicación de los procedimientos específicos definidos en la auditoría preliminar con el propósito de reunir y evaluar la evidencia necesaria sobre la información examinada.

Auditoría Ambiental

Es un proceso para examinar, analizar y valorar sistemáticamente las influencias externas que actúan sobre la operación de la organización. Esta auditoría fue diseñada para dar datos de una evaluación del rendimiento de la empresa en el área externa, (económica, tecnológica, social, político legal) y ayudar a la dirección a tomar mejores decisiones respecto al medio ambiente externo.

Anteriormente se consideraba a la auditoría administrativa como una parte integrante de la auditoría Financiera, aunque también se pensaba lo mismo, en relación a la Auditoría Operacional o de Operaciones, incluso se decía que se trataba de una misma Auditoría, ya que frecuentemente se usan como sinónimos Auditoría Operacional y Auditoría Administrativa; sin embargo existen diferencias específicas:

- Auditoría Financiera

Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles y de los registros de contabilidad de una empresa, realizada por un Contador Público, cuya conclusión es un dictamen acerca de la razonabilidad de los Estados Financieros de una empresa.

- Auditoría Operacional

Es la revisión, análisis y evaluación de las operaciones y procedimiento adoptados por una empresa, con la finalidad de promover la eficiencia por medio de la recomendación de medidas correctivas, la cual actúa en el campo productivo, donde se consideran los planes

y las políticas de operación, así como personal e instalaciones físicas, todo esto, en función a su contribución en la eficiencia de la operación, donde finalmente se refleja en los costos.

- Auditoría Administrativa

Es un método de carácter científico, apoyado en un conjunto de técnicas administrativas, que tienen como fin, revisar y evaluar una organización en todos sus niveles, con el objetivo de mejorar los métodos de trabajo y control, que permita aprovechar al máximo los recursos físicos y humanos, de que disponen las organizaciones.

Estos tres tipos de Auditoría, tienen varias características en común, las cuales son:

1. Toda Auditoría, efectúa mediciones referidas a normas predeterminadas y aplicables.
 2. Las tres tienen carácter deductivo, el cual va de lo general a lo particular, por lo tanto, son disciplinas en las cuales se requiere un juicio.
 3. La independencia de criterio es forzosa en todas las ramas de la Auditoría y el Auditor debe llegar a sus propias conclusiones, no de actuar como si únicamente se tuviera que seguir el programa fijado.
 4. Diferencias de Objetivos entre la Auditoría Financiera, Operacional y Administrativa.
-
- ◆ La Auditoría Financiera da una opinión sobre la razonabilidad de las cifras que se presentan en los estados financieros.
 - ◆ La Auditoría Operacional revisa las operaciones para promover la eficiencia en el campo productivo.
 - ◆ La Auditoría Administrativa aprecia y mejora la habilidad administrativa y funcional.

1.5. DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA AUDITORIA FINANCIERA

Inicialmente habrá que diferenciar los dos tipos de Auditorías, la Financiera no es más que el análisis sistemático de los libros y registros de un ente económico, con el fin de verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas sobre la actividad del ente.

De lo anterior se desprende el objetivo primordial de la Auditoría Financiera, que es el confirmar un estado financiero, muestre con veracidad las actividades de la empresa, y que los principios de Contabilidad hayan sido aplicados en forma consistente; y emitir un dictamen sobre el manejo financiero del ente.

La Auditoría Administrativa en cambio nos da una evaluación cualitativa de la eficiencia de las operaciones del ente económico en las diferentes etapas en que se desarrolla el proceso administrativo.

Es decir nos enseña el grado de eficiencia en que operan cada una de las funciones administrativas de la empresa.

A continuación se presenta un cuadro, en el que se expresan las características y diferencias entre la Auditoría Financiera y Administrativa.

CARACTERÍSTICAS	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
1. - Propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Expresar una opinión sobre los estados financieros y determinar el manejo financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apreciar la calidad de la administración • Calidad, tanto individual como colectiva de los gerentes. • Calidad de los procesos mediante los que opera un organismo social.
2. - Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • La situación financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • La situación administrativa • Factor funcional • Factor procesal • Factor analítico • Factor medio-ambiente.
3. - Orientación	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia los estados financieros de las empresas desde el punto de vista retrospectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia la situación administrativa y operativa de los organismos sociales en el pasado, presente y futuro
4. - Medición	<ul style="list-style-type: none"> • Los principios de contabilidad aceptados 	<ul style="list-style-type: none"> • Los principios de la teoría de la administración
5. - Método	<ul style="list-style-type: none"> • Las normas de auditoría generalmente aceptadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos científico, técnicas de investigación- normas de auditoría.
6. - Precisión	<ul style="list-style-type: none"> • Ostensiblemente absoluta 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativa en precisión
7. - Interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente externos (los accionistas- gobierno- acreedores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Básicamente internos: la dirección superior-gerentes funcionales.
8. - Realización	<ul style="list-style-type: none"> • Real 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial
9. - Necesidad	<ul style="list-style-type: none"> • Requerida legalmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerida opcionalmente
10. - Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor antecedente de su existencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Reciente aparición, relacionada con el enfoque de sistemas
11. - Catalizador	<ul style="list-style-type: none"> • Por tradición 	<ul style="list-style-type: none"> • La necesidad de revisar y evaluar lo administrativo en un organismo social a petición de la dirección superior.
12. - Frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> • Regular; cuando menos una revisión al año 	<ul style="list-style-type: none"> • Periódica; pero su periodicidad es indefinida en la mayoría de los casos. • Se propone un periodo de 1.5 años.

3

³ Rodríguez Valencia Joaquín, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Sexta Edición, pág. 67 y 68, Editorial Trillas, México, D.F., 1993.

1.6 TECNICAS DE LA AUDITORIA FINANCIERA

Las técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y se utilizan para lograr la información y comprobación que se necesita para emitir una opinión.

Las técnicas de la Auditoría Financiera son las siguientes:

- Estudio general
- Análisis
- Inspección
- Confirmación
- Investigación
- Declaraciones o certificaciones
- Certificación
- Observación y
- Cálculo.

Estudio general.- Es la apreciación y juicio de las características generales de la empresa, las cuentas o las operaciones, a través de sus elementos más importantes, para concluir si se va a profundizar en su estudio.

Análisis.- Es el estudio de las cuentas o rubros genéricos de los estados financieros.

Inspección.- Es la verificación física de las cosas materiales en que se tradujeron las operaciones como lo son: el efectivo, mercancías y bienes.

Confirmación.- Es la ratificación por parte de una persona ajena a la empresa, de la autenticidad de las operaciones, en las que participó, por lo cual da una opinión válida sobre ellas.

Investigación.- Es la recopilación de información mediante pláticas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Declaraciones y Certificaciones.- Es la formalización de la técnica de investigación, por lo cual resulta conveniente que las afirmaciones queden por escrito y en algunas ocasiones certificadas por una autoridad.

Observación.- Es la verificación visual de las practicas de las operaciones financieras de la empresa.

Cálculo.- Es la verificación aritmética de las operaciones que se determina a través de calculo sobre bases precisas.

1.7. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Los procedimientos de auditoria, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias examinadas, mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión.⁴ Debido a que generalmente el auditor no puede obtener el conocimiento que necesita para sustentar su opinión en una sola prueba es necesario examinar cada partida o conjunto de hechos, mediante varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva. Los diferentes sistemas de organización, control, contabilidad y en general los detalles de operación de los negocios hacen imposible establecer sistemas rígidos de prueba para el examen de los estados financieros. Por esta razón el auditor deberá, aplicando su criterio profesional, decidir cual técnica o procedimiento de auditoria o conjunto de ellos, serán aplicables en cada caso para obtener la certeza que fundamente su opinión objetiva y profesional.

⁴ I.M.C.P. Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría.

1.8. NORMAS DE AUDITORIA

Las Normas de Auditoria son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo,⁵ las cuales se clasifican en:

Normas Personales:

- Entrenamiento Técnico y capacidad profesional**
- Cuidado y diligencia profesional**
- Independencia mental.**

Normas de ejecución del trabajo:

- Planeación y supervisión**
- Estudio y evaluación del control interno**
- Obtención de evidencia suficiente y competente.**

Normas de Información:

- Relación con los estados financieros y responsabilidad**
- Aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados**
- Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad**
- Suficiencia de las declaraciones informativas**
- Salvedades**
- Negación de opinión.**

⁵ I.M.C.P. Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría.

Normas Personales.

El entrenamiento técnico es el medio indispensable para desarrollar la habilidad práctica necesaria para el ejercicio de una profesión, junto con el estudio y la investigación. El profesionalista debe esforzarse por reducir a un mínimo ese grado de error, mediante un trabajo con cuidado y diligencia profesional. Además la independencia mental en consecuencia de la calidad de juez que en cierto modo tiene la actividad del auditor.

Normas de Ejecución del trabajo.

El auditor debe planear el trabajo a desarrollar, ya que se establece una situación que garantiza razonablemente la atención de los puntos más importantes, así como la aplicación de los procedimientos mínimos para la obtención de elementos de juicio suficientes y competentes para su opinión, delegando funciones a sus ayudantes para ejecutar el trabajo. Al formular el programa de trabajo el auditor debe establecer los procedimientos, su alcance y oportunidad de revisión; ello hace necesario el estudio y evaluación del control interno existente. El resultado que obtenga el auditor debe ser suficiente y competente es decir, que de la certeza de que los hechos que se están tratando de probar o los criterios cuya corrección se esté juzgando, han quedado satisfactoriamente comprobados y se refieren a aquellos hechos que realmente tienen importancia en relación con lo examinado.

Normas de información.

Como consecuencia de su trabajo el auditor emite una opinión en la que expresa el trabajo desarrollado y las conclusiones a que ha llegado. A esa opinión se le llama dictamen.

1.9. IMPORTANCIA RELATIVA Y RIESGO PROBABLE.

La importancia relativa representa el importe acumulado de los errores y desviaciones de los principios de contabilidad que podrían contener los estados financieros sin que a juicio del auditor sea probable que se afecte la toma de decisiones de las personas que confían en la información contenida de dichos estados. Sin embargo se deben considerar algunos aspectos cualitativos tales como: una revelación y presentación inadecuada, la importancia de un rubro específico para la empresa (por ejemplo: inventarios para una empresa industrial), el hecho de que el error o desviación afecte a varios rubros de los estados financieros. El auditor debe establecer el límite de la importancia relativa basado en su juicio profesional, considerando las necesidades y expectativas de un usuario normal y razonable de los estados financieros.

El riesgo de auditoría representa la posibilidad de que el auditor pueda dar una opinión sin salvedades, sobre unos estados financieros que contengan errores y desviaciones de principios de contabilidad, el cual está integrado por tres riesgos:

Riesgo inherente; representa el riesgo que ocurran errores importantes en un rubro específico de los estados financieros, en función de las características o particularidades de dicho rubro, sin considerar el efecto de los procedimientos del control interno que pudiera existir.

Riesgo de control; representa el riesgo de los errores importantes que pudieran existir en un rubro específico de los estados financieros, no sean prevenidos o detectados oportunamente por el sistema de control interno contable en vigor.

Riesgo de detección; representa el riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten los posibles errores importantes que hayan contemplado en el control interno.

1.10 AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA Y EXTERNA.

La aplicación de la Auditoría Administrativa proporciona al profesional de la administración, no sólo una visión más amplia de la materia, si no que le dará una concepción moderna del profesional de la administración, como Auditor Administrativo, capacitado para llevar a cabo revisiones y evaluaciones de la empresa o en una de sus partes, dando como resultado el detectar las verdaderas causas o motivos de los problemas.

Esto no implica que todo el personal de Auditoría Administrativa sea inmediatamente un experto en todas las fases de la actividad de la empresa, sin embargo, de igual manera todo el profesional bien capacitado, obtiene experiencia de los problemas administrativos de la empresa y al mismo tiempo desarrolla su capacidad de revisión de manera más eficaz. Así el profesional, se encuentra en una posición favorable de practicar la auditoría Administrativa tanto interna como externa.

La auditoría Administrativa, puede llevarse a cabo de manera interna, es decir, que dependa directamente de una unidad administrativa de la empresa, o bien, puede ser realizada por Auditores Administrativos

Independientes (consultores administrativos). En cualquiera de los casos los principios deben de ser consistentes.

1.11 ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Alcances

Los alcances que reporta una Auditoría Administrativa, estarán en función de la magnitud del estudio, que podrá ser aplicable a todo tipo de empresas, ya sea que se trate del sector público o privado, o bien, puede aplicarse a una parte de la misma organización, si así lo requiere.

Limitaciones

Al realizar una Auditoría administrativa, el Auditor se encuentra con una serie de obstáculos que entorpecen su investigación y que la mayoría de los casos, distorsionan o cambian el sentido de la información.

Estos factores, que muchas veces limitan el trabajo y los alcances de la Auditoría, están fuera de control, ya que a primera instancia no se puede cambiar la actitud que asumen los empresarios, jefes, empleados y obreros, debiendo canalizar sus conocimientos, experiencia e intuición y poder visualizar en que momentos esta información no es real, cuando y por qué sea falsa la información y cuál es el motivo de la falta de cooperación que permita tener un programa real y completo de todas las actividades de la empresa.

1.12 CAMPO DE APLICACIÓN.

La Auditoría Administrativa es aplicable a todas las áreas de la administración, porque sus principios son generales y se pueden establecer en cualquier unidad administrativa.

1.13 CUANDO DEBE HACERSE?

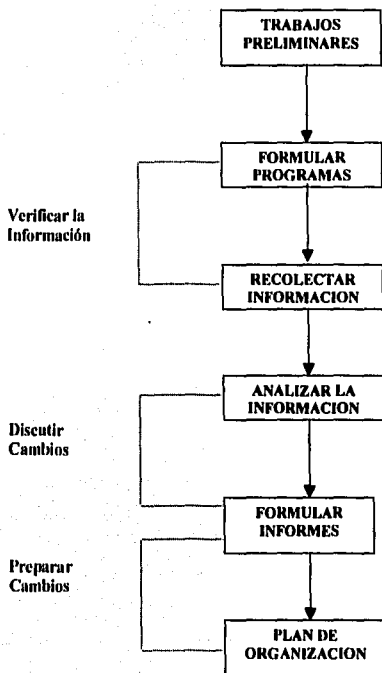
La Auditoría Administrativa se refleja en la frase " Siempre hay una mejor forma de hacer las cosas", partiendo de este punto, podemos decir que los síntomas indicativos de que "algo anda mal" es lo que nos señalarán, cuando debe hacerse una Auditoría Administrativa, por ejemplo:

- Frecuentes disgustos entre el personal, ya sea entre subordinados y jefes, empleados y obreros entre sí o jefes con jefes.

- Cargas excesivas de trabajo de un departamento, en una sección o en un puesto.
- Descenso en las ventas totales o por línea de producto.
- Excesiva rotación de personal, por despidos o renunciaciones.
- Altos costos de producción.
- Excesivo desperdicio de materias primas.
- Marcadas variaciones en los presupuestos.
- Pérdidas económicas.
- A través de un examen la Auditoría Administrativa establecerá las causas generadoras de los efectos negativos, para eliminarlos antes de que se conviertan en un mal mayor.

1.14 COMO DEBE HACERSE?

La Auditoría administrativa se lleva a cabo en fases bien definidas, las cuales son:



1.15 QUIEN DEBE REALIZARLA?

Indudablemente el Contador Público es uno de los profesionales más adecuados para desarrollar la Auditoría Administrativa, principalmente cuando ha actuado como profesional independiente, ya que se tiene contacto con diversos problemas, de diversas compañías, lo cual le da una valiosa experiencia, que es de suma utilidad para el desarrollo profesional.

De tal forma que el Contador Público deberá complementar su experiencia con:

1. Estudio y práctica de administración general.
2. Práctica de buenas relaciones humanas.
3. Estudios básicos de materias como Economía, Finanzas, Mercadotecnia, Matemáticas, etc. En general todas aquellas técnicas de la administración científica.

En cuanto a las cualidades personales son:

1. Una mente inquisitiva.
2. Inteligencia.
3. Criterio y trato.
4. Iniciativa.
5. Inclinación hacia el análisis
6. Información creativa.
7. Habilidad para escribir y expresarse lógica y claramente.
8. Experiencia en Auditoría Administrativa o en otra similar, como la auditoría contable.
9. Sentido analítico y de observación.
10. Prudencia, claridad y precisión.
11. Responsabilidad.

1.16 VENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. Aplicación de conocimientos profesionales con gente de experiencia y capacitados en determinadas áreas específicas.
2. Aplicación actualizada de conocimientos, pues el auditor está obligado a conocer los avances técnicos del área administrativa, así como estar al tanto de la solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia las situaciones que detecte.
3. Tensión específica de problemas, en virtud de que el auditor debe dedicarse a un trabajo concreto y específico, concentrar su atención, esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados.
4. Imparcialidad: El auditor proporciona opciones y juicios imparciales, pues conoce las situaciones, libre de prejuicios o intereses personales, dentro de la empresa.
5. Economía en el costo: El auditor proporciona servicios profesionales calificados sin gravar permanentemente los costos, ya que, generalmente, se contrata para un trabajo específico.

1.17 APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es esencial en toda empresa organizada, así como en todos los niveles de organización de la misma. Cualquier trabajo, acción o estudio debe estar guiado por el Proceso Administrativo si se quiere llegar a un resultado exitoso.

Por consiguiente, para el buen desarrollo de una Auditoría Administrativa es necesario dicho proceso administrativo, para conseguir el propósito para la cual fue realizada.

En la revisión y la evaluación de toda empresa, se tiene como base fundamental el estudio del proceso administrativo, el cual consiste en las siguientes etapas:

Planeación

La planeación es la función administrativa que consiste en predeterminar el curso de acción a seguir, para alcanzar los objetivos fijados. El proceso de la planeación consiste en determinar la necesidad de elaborar un plan y fijar objetivos del plan, formular las ventajas de elaborar un plan, conseguir la aprobación de desarrollar el plan, organizar el equipo humano que se encargará de elaborar el plan, fijar responsabilidades, contar con información eficiente, valorar la información, experimentar el plan, desarrollar el plan definitivo, probar el plan, conseguir que se apruebe el plan. La planeación fija con precisión lo que va a hacerse.

Organización

La organización es la función administrativa que consiste en definir las actividades laborales para alcanzar las metas fijadas, tiene tres elementos básicos, que son: el elemento humano, los elementos físicos y materiales y la empresa.

La organización tiene como objetivos elementales: la simplificación de trabajo, el aprovechamiento de los recursos, la proyección de la empresa y el cumplimiento de los planes.

Dirección

La dirección es la función administrativa que consiste en conducir las actuaciones hacia los objetivos deseados y sus etapas son:

Delegación de autoridad.

Ejercicio de esa autoridad.

Establecimiento de canales de comunicación.

Supervisión del ejercicio de la autoridad.

Responsabilidad compartida.

Control

Es la función administrativa que consiste en asegurar la medición y corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijados. El control debe contribuir a conseguir los objetivos, prevenir en lugar de corregir, reflejar los planes. Los controles deben de estar de acuerdo con la organización.

El control sirve para la corrección de los defectos, mejoramiento de lo obtenido y nueva planeación general.

Las fases del control son: La cantidad, la calidad, costos y el empleo del tiempo.

En la revisión de la Empresa es necesario que el Auditor precise si se cuenta con:

Fijación de sistemas de información, precisar qué datos críticos se requieren cuándo y cómo.

Desarrollar normas de actuación, fijar las situaciones que existirán una vez cumplidas las obligaciones.

Medir los resultados, fijar el grado de desviación de las metas y de las normas apuntadas.

Tomar medidas correctivas, reajustar planes, asesorar para alcanzar metas, replanificar.

No basta conocer QUÉ sucede, sino también el POR QUÉ a fin de tomar decisiones que corrijan las causas que originaron las fallas.

CAPITULO 2

ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS

2.1 CONCEPTO DE EMPRESA

La palabra empresa no es un termino fácil de definir, lo que de ella dicen los diccionarios, es algo demasiado amplia e imprecisa, en comparación con lo que en estas notas deseamos expresar. La acción de emprender o la cosa que se emprende, existe en la entidad representativa de un régimen económico social.

La empresa entonces es la unidad económica social, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano, en el que la propia empresa actúa, para la satisfacción de las necesidades de la comunidad.⁶

2.2 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA

La empresa esta formada esencialmente por tres clases de elementos:

- Bienes materiales.
- a) La base de la integración son sus edificios, las instalaciones en que estos realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más a detalle la acción de la maquinaria.

⁶ Munch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, quinta edición, pág. 42, Editorial Trillas, México D.F., 1990.

- b) Las materias primas, son aquellas que han de salir transformadas en los productos, como madera, hierro, etc. Las materias auxiliares, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción, como es: Comestibles, lubricantes, abrasivos, etc.
- c) Los productos terminados: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad y conveniencia, para tener un stock haciendo satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado, puesto que forman parte del capital y deben considerarse como parte de la empresa.
- d) Dinero, toda empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee como representación del valor de todos los bienes un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

➤ **Hombres**

Es elemento eminente activo en la empresa y desde luego el de máxima dignidad:

- a) Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, suelen clasificarse en calificados y no calificados, según se requieran tener conocimiento o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados, son aquellos cuyo trabajo es de categoría, más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de "oficinesco". Puede ser también calificados y no calificados.
- b) Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señaladas: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas o de las administrativas.

- c) Los técnicos, son las personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- d) Altos ejecutivos, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- e) Directores, cuya función básica, es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

➤ Sistemas

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas o estas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

- a) Existen sistemas de producción, tales como formulas, patentes, métodos, etc.: sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.: sistemas de finanzas, como son las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- b) Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como de estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización.

2.3. CLASIFICACION DE EMPRESA.

Las empresas se clasifican según:

1. Actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollan en:

a) Industriales

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y extracción de materias primas, que a su vez se clasifican en: extractivas, agropecuarias y manufactureras, estas producen bienes de consumo final y bienes de producción.

b) Comerciales

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compraventa de producto terminado y se clasifican en: mayoristas, minoristas y comisionistas.

c) Servicio

Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

2. Origen del Capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

a) Públicas

En este tipo de empresas, el capital pertenece al estado y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, estas pueden ser subclasificadas en centralizadas, cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el presidente de la república. Desconcentradas son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. Descentralizadas, en las que se desarrollan actividades que competen al estado y tienen personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Estatales pertenecen al estado y no adoptan una forma externa de sociedad privada. Paraestatales, en estas existe la cooperación del estado y los particulares, para producir bienes o servicios.

b) Privadas

Lo son cuando el capital es propiedad inversionista privado y la finalidad es lucrativa.

3. Magnitud de la empresa

Esta clasificación puede ser:

a) Financieros

El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.

b) Producción

Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de que maximización que existe en el proceso de producción.

c) Ventas

Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas.

d) Pequeña

Las empresas pequeñas son aquellas que debido a su número de operaciones, radica aproximadamente de 40 a 50 trabajadores, no se requieren grandes predicciones o planeaciones, si no que suele trabajarse sobre la base de ir resolviendo problemas conforme se vayan presentando, no existen especialistas en las funciones principales de la empresa y los programas y procedimientos son de carácter informal, por lo cual es mucho más factible una centralización.

e) Mediana

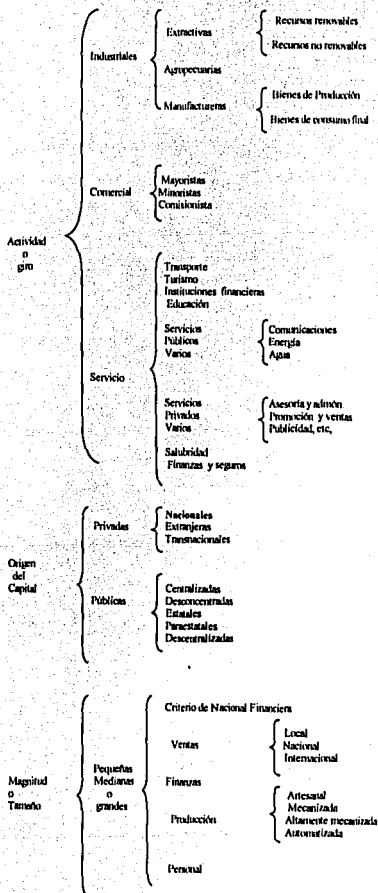
Es aquella empresa que se encuentra en proceso de desarrollo, debido al crecimiento de sus operaciones y a la expansión de mercado, la alta gerencia empieza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnicos y administrativos, necesita hacer planes más amplios y más detallados, existe una delegación y descentralización, crecimiento de nuevos departamentos, mayores actividades, por lo cual, hay que implementar mayores controles, en cuanto a sus trabajadores pueden considerarse de 50 a 500.

f) Grande

Es aquella que tiene un número de operaciones muy alto, por lo cual se requiere grupos muy completos de profesionales para realizar funciones de tipo gerencial, de planeación y organización, debido que es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas que cada día surgen sobre la producción, las finanzas y las ventas. El número de trabajadores radica de 500 hacia arriba, se impone un mayor grado de descentralización, delegando muchas funciones a jefes y a los empleados. Son indispensables una previsión y planeación realizadas a más largo plazo, además es necesario aplicar con mucha precisión toda una organización de técnicas de comunicación formal como reportes, controles, estadísticas, ya que sin ellas se perdería la unidad de la empresa

Clasificación de empresas?

EMPRESA



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

⁷ Munchi Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, Quinta Edición, pág. 48, Editorial Trillas, México D.F., 1990.

2.4. FACTORES DE LA EMPRESA.

Factor económico

Es indiscutiblemente el fundamental y primero, por lo que la empresa es considerada como "una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado". Destaca en este concepto que todas las maquinarias, sistemas y personas tienen un fin común que hacen que se coordinen, para producir determinados bienes, o bien ciertos servicios que, por ser más intangibles resulta a veces difícil apreciar, tales como: Información turística, publicidad, etc. Se añade la idea de que esa producción sea "para un mercado", porque ciertas secciones de una empresa pueden llegar a producir bienes o servicios, sólo como base para el trabajo de otras secciones distintas, y no para colocarlos en un mercado; así, una fábrica puede producir y colocarla en el mercado formando una empresa.

Factor jurídico

El fundamento de los aspectos jurídicos en la empresa, está formado ante todo por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad, reglamentan su uso y sus limitaciones, lo cual ocurre principalmente en el art. 27 constitucional. Deben considerarse también las demás leyes reglamentarias, en especial la ley de sociedades mercantiles y otras leyes conexas a éstas. También debe considerarse el acta constitutiva de la compañía.

Factor administrativo

Siendo la esencia de lo administrativo la coordinación, que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de la gestión común, o sea el mando, concentrado en último término, o sea en una persona o en una asamblea o grupo de personas.

La unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.

Siendo el instrumento fundamental de lo administrativo el mando, es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que permiten ejercer ese mando. Estas disposiciones son complementadas por las diversas leyes reglamentarias como son: la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social, etc. Pero la fuente inmediata de este mando, se haya en la contratación del trabajo, sea individual o colectiva, escrita o verbal.

Además de este fundamento, el instrumento inmediato para esa coordinación del mando, se encuentra en la estructura de la organización, o sea en las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados, las facultades delegadas a cada puesto, todo esto se expresa en las cartas y manuales de organización y en los análisis de los puestos ejecutivos.

Factor sociológico

Este factor es el que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de interés que se realiza en la empresa. Es indiscutible que la convivencia ejerce poderosamente su influjo en el seno de la empresa, y viceversa.

El desarrollo de la empresa es imposible si un vínculo social estrecho y duradero, eso implica, y realiza por otra parte una solidaridad entre todos los elementos que trabajan en una empresa: Dueños, jefes, trabajadores, empleados, etc. Todos ellos tienen intereses comunes, como la subsistencia de la empresa, los de su desarrollo adecuado, los de su progreso, etc.

Actualmente se necesita que los trabajadores no sean un elemento pasivo, si no que tengan cierta intervención, por lo menos en las características de la vida social de empresa, y aúnen las de tipo económico, dentro de ciertos límites.

2.5. TIPOS DE ORGANIZACION

Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres que se han organizado en una unidad social, establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Aun cuando los hombres que viven reunidos no hayan planeado ni establecido intencionalmente una organización formal, entre ellos mismos llega a desarrollarse una organización social, es decir, que su forma de actuar, de pensar y en especial de interactuar entre si, llegan a asumir reglamentaciones instintivas; por lo cual surgen 2 tipos de organizaciones la formal y la informal.

Organización Formal

Son organizaciones que están establecidas deliberadamente con ciertos propósitos en tales casos, las metas por alcanzarse, los reglamentos que se espera acaten los miembros de la organización y la estructura de posiciones, que define las relaciones entre ellos, no ha surgido espontáneamente, en el curso de la interacción social, si no que han sido diseñados concientemente y con anticipación para prever y guiar las interacciones y las actividades.

Organización informal

Cuando se establecen tipos de relaciones que deben seguir los individuos, las propias características psicológicas y culturales de los hombres hacen que se conformen otro tipo de relaciones, no previstas por la organización formal. Las relaciones que comúnmente no

tienen un vínculo estrecho con el trabajo que desempeña el individuo, sin embargo influyen su comportamiento en sus relaciones de trabajo. Estas relaciones de amistad, de respeto, de compartir ciertos valores morales, religiosos o culturales surgen en forma espontánea entre los individuos.

2.6. ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura de una organización, también se les llama, diagramas ó cuadros, y nos muestran, las funciones, departamentos, jerarquía, autoridad, responsabilidad, comunicación y relaciones formales de los miembros de un organismo social; pueden ser generales, cuando abarcan la estructura principal de toda la organización, y particulares o complementarios cuando se refieren a un área, sección o departamento específico.

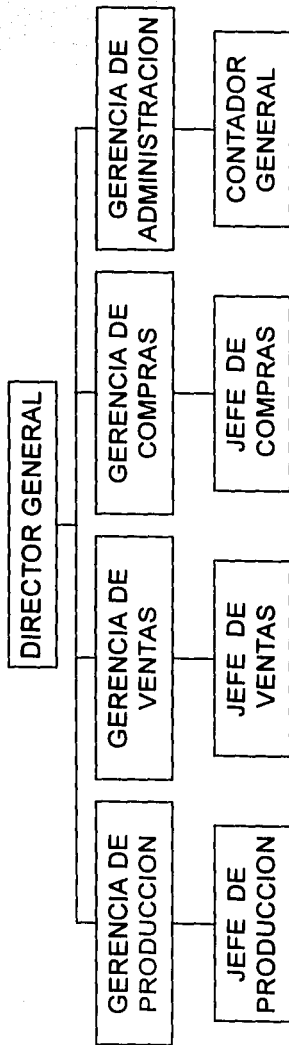
Las formas más usuales de diseñar un organigrama son:

- Vertical (en forma de triangulo o piramidal).
- Horizontal (de izquierda a derecha).
- Mixto (vertical y horizontal).
- Circular.

Un ejemplo de un organigrama general de una compañía es:

Organigrama General

COMPANÍA "X", S.A.



CAPITULO 3

ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

3.1. CONCEPTO DE VENTAS

Es la técnica de interpretar características del producto o servicio en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después mediante procedimientos adecuados sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediato.

3.2. PLANEACION DE VENTAS

Es una previsión de las ventas que se realiza de acuerdo con las oportunidades del mercado, con la participación de la competencia, con las necesidades y gustos de los consumidores, apoyados en estudios de mercadotecnia, en estrategias competitivas, en proyectos de publicidad y promoción de ventas.

Esta planeación se desarrolla por la gerencia de ventas, se realiza en función de los requerimientos de la Dirección General, apoyándose en las estadísticas de ventas, los pronósticos, el presupuesto, las políticas y los procedimientos del departamento de ventas.

3.3. MERCADOTECNIA

Es aquella actividad que relaciona con éxito una organización con su ambiente. las actividades principales son: investigación de mercados, planeación y desarrollo del producto (empaque y marca), precio distribución y logística, administración de ventas, comunicación, promoción de ventas, publicidad relaciones públicas y estrategias de mercados.

La mercadotecnia cumple muchas funciones importantes en una economía moderna y compleja, proporciona ciclos de retroinformación para orientar la producción y también técnicas de mercadotecnia masiva, que permite la utilización de técnicas de producción, de esta forma se ajusta la dinámica de la oferta y la demanda, a promover nuevos productos y nuevos estilos a través de todos los medios masivos, la mercadotecnia estimula el cambio social y eleva el nivel de vida.

3.4. CANALES DE DISTRIBUCION

El canal de distribución es la ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales, los productos no caen sencillamente en manos de aquellos que lo desean o necesitan, si no que los especialistas en mercadotecnia deben tomar medidas deliberadas para proporcionar el beneficio de tiempo y lugar adecuado transfiriéndolos del productor a los intermediarios y por último al consumidor final. El producto sigue una ruta definida, llamada también canal, para llegar a los consumidores y se detienen en varios puntos a lo largo de esta trayectoria.

La comunicación entre las diversas personas del canal de distribución permite que los fabricantes conozcan las necesidades y los deseos del mercado que sirve, lo que les permite que sus productos satisfagan en un grado optimo las necesidades de los consumidores. A lo largo de los canales de distribución se registran intercambios en forma de pagos, cesión de título e información. Dados que estos intercambios constituyen la clave para proveer satisfacción en el mercado, los especialistas tratan de elegir la trayectoria que le resulte más ventajosa para los intercambios que se desarrollen a lo largo de la misma.

3.5. VENTAS A CREDITO Y CONTADO.

El crédito significa algo más que un servicio solamente, es el espejo de un negocio, el cual debe de ser una imagen positiva del mismo, el crédito ocupa un lugar importante en los negocios, en primer lugar reconoce la realidad del mercado. El crédito reconoce la importancia de dar a los clientes lo que deseen o lo que necesitan; en este caso los clientes necesitan crédito para la compra de productos, además mejora a la empresa, porque mediante este se pueden incrementar las ventas, obtener utilidades más altas por unidad y por margen, y tener una cartera de clientes más amplia.

Las ventas a contado le permite a la empresa tener una mayor liquidez y solvencia, debido a la recuperación de efectivo. Sin embargo actualmente los consumidores tratan de buscar el crédito.

3.6. EVALUACION DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, PROGRAMAS, PRONOSTICOS Y PRESUPUESTOS.

Hay dos puntos importantes que se deben de considerar en la planeación de las ventas:

- Evaluación, objetivos, investigación y cursos alternativos.
- Evaluación de políticas, procedimientos, programas, pronósticos y presupuestos.

Evaluación

Tiene como propósito fundamental, el proporcionar una herramienta importante para la toma de decisiones, es donde se examinan las posibles acciones, en cuanto a la capacidad de poder ejecutarlas en el tiempo requerido, con los costos necesarios, para saber si la compañía se encuentra en una posición competitiva y si son rentables para la empresa.

Objetivos

Los objetivos del departamento de ventas deben de ser fijados considerando los objetivos empresariales, (Gerencia de Ventas en coordinación con la Gerencia General), los cuales, deben de estar determinados en tiempo y cantidad, deben de ser claros, alcanzables y flexibles. Por ejemplo:

- Colocar en el mercado nacional el mayor número de muebles durante el año.
- Contar con el personal adecuado y capacitado, orientados a la venta del producto.
- Organizar un sistema de distribución en todo el país.
- Diseñar un programa para tener un número mayor de clientes y en un futuro realizar exportaciones a los demás países.

Investigación

Se debe de realizar tanto interna como externamente. Internamente se investigarán las políticas de distribución de precios, descuentos, créditos, pagos, consignación, devoluciones, publicidad y promoción.

Externamente se averigua la posición que tienen la empresa en el mercado potencial, se distinguirá lo que esta sucediendo en el entorno de la empresa, se identificará el perfil de cada competidor, se identificará que movimientos o probables cambios de estrategias harán o estén haciendo los competidores; se buscará la diferenciación de los productos que ofrece la empresa en relación con los de la competencia, se identificarán los gustos y necesidades de cada consumidor.

Esta investigación se debe de apoyar en los estudios de mercadotecnia y en los resultados que experimente el departamento de ventas, para conocer la ubicación exacta de los productos y de la empresa dentro del mercado, para consecuentemente poder establecer estrategias de ventas.

Cursos alternativos

Se determinará cuales son las acciones más promisorias en cuanto al logro de los objetivos de ventas. Se formularán previamente las premisas sobre el medio ambiente, el mercado potencial, la competencia, el pronóstico de ventas y la capacidad de producción. Esto se hará con la finalidad de contar con las suficientes opciones a efecto de no desviar los resultados de las metas planeadas.

Los otros puntos que deben de considerarse son:

Evaluación de políticas

Las políticas son los criterios generales, cualquier política debe estar adaptada a los problemas específicos que se tengan presentes: No obstante existen ciertas características que deben formar parte de ellas mismas. Dentro de la evaluación de una política deben tenerse presente los siguientes aspectos:

⇒ Debe de ser definida

⇒ Tener estabilidad

⇒ Ser flexible

⇒ Debe basarse en un análisis de las finalidades y objetivos de una empresa.

Evaluación de procedimientos

Procedimientos, son los caminos a seguir para llegar a un determinado objetivo. En este caso se elaboran los procedimientos para cada acción de venta, llevada a cabo por los diferentes departamentos que integran la organización de ventas.

Evaluación de programas

Programas, es un conjunto de instrucciones dadas en orden secuencial, que deben de conducir a la solución de un problema.

Este es el punto donde se llevan a cabo en práctica los planes y la forma de como ejecutarse cada una de las acciones de ventas.

Evaluación de pronósticos

Pronósticos, es la visión anticipada de los acontecimientos futuros, y se debe de estimar estadísticamente a través de la información de los factores incontrolables en el ambiente comercial y la proyección de ventas para los diversos periodos.

Evaluación de Presupuestos

El presupuesto, los objetivos y las estrategias operacionales de una compañía se presentan en términos numéricos específicos. Se elaboran tanto en los ingresos económicos como en los gastos, presentándose a la Gerencia General, para su aprobación.

3.7. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Organización, es el establecimiento de las relaciones interpersonales, tanto verticalmente, como horizontalmente, así como la asignación de funciones, con el objeto de orientar los esfuerzos hacia los objetivos empresariales.

Debido a la relación interpersonal que existe en el departamento, ésta debe darse en un clima ambiental que propicie el desarrollo de sus potencialidades, la sensación del éxito y sentido de pertenencia, que ayuden a someterse a una disciplina razonable, a cooperar voluntariamente con sus compañeros, a prestar sus esfuerzos, además de que una buena organización permite a cada elemento trabajar con un mínimo de tiempo y de esfuerzos, para un máximo logro de rendimientos, al mismo tiempo si se tiene una dirección firme y competente, los objetivos serán alcanzados.

La organización del departamento de ventas debe de llevarse a cabo analizando las actividades de cada individuo, así como definiendo los niveles jerárquicos, por esta razón se necesita de un manual de procedimientos para cada uno de los puestos del departamento de ventas y la estructuración formal de los mismos.

Un manual de procedimientos es un documento en el que se vierten la descripción genérica de un puesto, la función específica, las responsabilidades de un cierto puesto.

3.7.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre los individuos de los diferentes niveles, las distintas áreas y como interactúan estos, con los recursos materiales, técnicos y financieros.

En la organización que nos compete, esta se da de la siguiente forma:

El puesto principal lo ocupa la Gerencia de Ventas, quien es el responsable ante la gerencia general de la planeación de proyectos de Ventas y su ejecución a través de una red nacional de distribuidores.

Además reporta los resultados obtenidos durante un periodo generalmente de un mes, a través de los distintos canales de ventas, a su vez tiene a su cargo el control de pedidos a través de sus sucursales

Niveles jerárquicos

Existen niveles jerárquicos que se subordinan a la gerencia de ventas en las siguientes áreas:

1. Gerencia de Ventas.
2. Jefe de Ventas.
3. Agente de Ventas
4. Facturación.

Funciones

Las funciones del departamento de ventas son muy importantes y deben de estar bien definidas para poder lograr los objetivos establecidos, es por eso que deben basarse en la aplicación en el proceso administrativo enfocado al área de ventas.

• Gerencia de Ventas

Descripción genérica

Es el responsable ante la Gerencia General de la eficiente administración de ventas. Le compete principalmente la coordinación e integración de todas las actividades de la empresa que tengan alguna relación con el mercado. Para ello planifica, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la comercialización.

Esta facultado para poder decir a los jefes de los demás departamentos que es lo que deben de hacer para aumentar las ventas y los beneficios.

Además es responsable del planeamiento de las ventas, que comprende: la integración del personal de ventas, la publicidad y la promoción; el financiamiento de las ventas; la distribución y los canales de distribución en el programa de mercado. Estudia las condiciones económicas y tendencias del mercado, y señala la estrategia comercial a seguir. Examina los datos relativos a los costos, analiza las pérdidas y ganancias por productos individuales, líneas, agente de ventas y sucursales, y adopta las medidas oportunas para aumentar los beneficios.

• Jefe de Ventas

Su responsabilidad consiste en procurar que los planes y estrategias de ventas desarrolladas, sean llevadas a la práctica por la organización. El lleva a cabo ante todo la dirección personal y el control de cuantos intervienen en las ventas.

La mayor parte de su tiempo la pasa supervisando sobre la labor de los agentes de ventas. Esta a cargo de las actividades de buscar, entrevistar, seleccionar, contratar, preparar, supervisar, valorar, controlar a los agentes de ventas.

Controla las actividades de los agentes a base de analizar sus reportes de visitas y llamadas, celebrar juntas de ventas, marcar patrones y normas de realización en ventas con los minoristas, supervisar almacenamientos e inventarios, vigilar las relaciones con los vendedores.

Funciones :

1. Recibir los pedidos de los vendedores para su registro y control.
2. Supervisar la facturación de esos pedidos.

3. Dar seguimiento de esa entrega o envío de mercancía.
4. Mantener una buena comunicación con ellos para actualización de precios, políticas, estrategias de venta, etc.
5. Informar mensualmente sobre el desplazamiento del producto, por cada uno de los distribuidores.
6. Informa al día sobre los puntos de vista de los comerciante y clientes respecto a las normas, prácticas y productos de la compañía, y comunica los datos relativos a las tendencias, competencia comercial, y agente de ventas individuales.
7. Analizar las zonas de ventas y establecer estrategias de expansión de mercado.
8. Elaborar un cuadro de ingresos por venta en las sucursales y distribuidores, describiendo el total mensual de ventas.

• **Agente de Ventas**

Descripción Genérica

Son los que llevan acabo las estrategias de ventas, las promociones y programas de mercado, mediante presentaciones e instrucciones prácticas. Y efectúan la atención al cliente con una actitud de calidad y buen servicio.

Funciones :

1. Realizan las cotizaciones de los productos a los clientes.
2. Dar un servicio de calidad a los clientes.
3. Buscan nuevos horizontes de ventas.
4. Elaborar la nota de pedido.
5. Mantener en un orden adecuado del catalogo de productos, para asegurar la agilización de las ventas.
6. Elaborar un reporte mensual de ventas correspondiente a su zona.

• **Facturación**

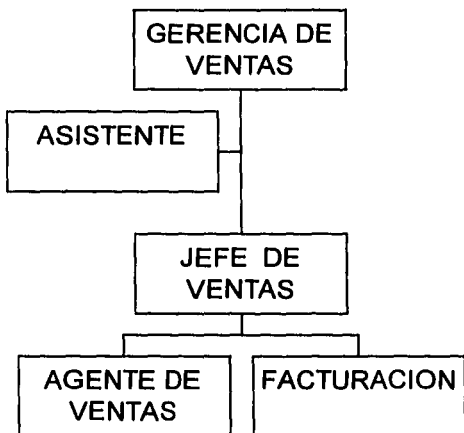
Descripción Genérica

Es el responsable de la elaboración de facturas, así como su captura, y llevar un archivo del consecutivo de las mismas.

Funciones :

1. Realiza la facturación de todas las áreas del departamento de ventas.
2. Organiza y controla el consecutivo de las facturas.
3. Registra los folios de envío.
4. Captura los nuevos clientes en la base de datos del directorio.
5. Elaborar las facturas correcta y oportunamente.
6. Verificar y validar los datos contenidos en las facturas.
7. Comparar los datos que aparecen en cada factura con el pedido, documentación de embarque y lista de precios.
8. Elaborar notas de crédito.
9. Informar y registrar las devoluciones de las ventas.
10. Informar sobre las ventas que se realizaron durante el día para el control y registro de los ingresos.

**Organigrama del departamento de Ventas
de la compañía "X", S.A. DE C.V.**



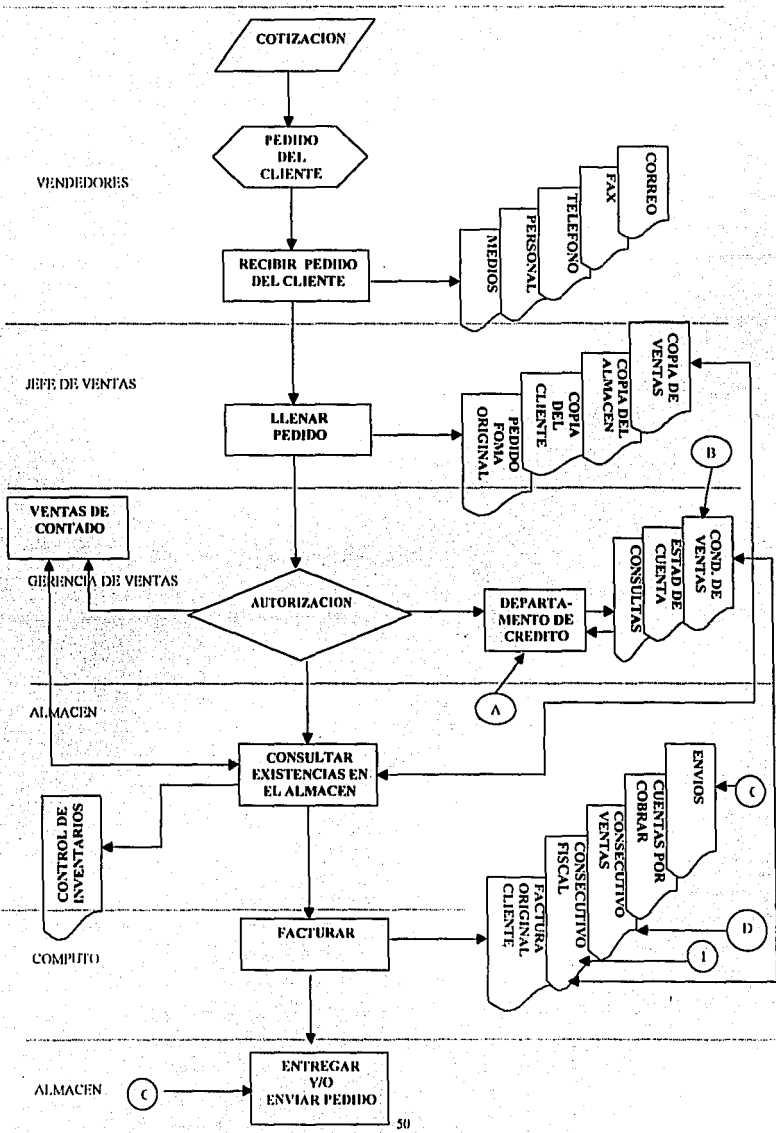
3.8. FLUJOGRAMA DE VENTAS

El flujograma es la descripción del desarrollo de las actividades de la venta de un artículo, desde el pedido del cliente, hasta la entrega del producto:

1. Se hace una cotización al cliente.
2. El cliente solicita "x" artículo.
3. Se recibe el pedido del cliente (el cual puede ser por correo, por fax, por teléfono o personalmente).
4. Se llena el pedido en los formatos establecidos y se consulta la existencia en el almacén.
5. Se identifica si es una venta a crédito o contado; si es a crédito se canaliza al departamento correspondiente para su autorización, si es de contado se paga inmediatamente.
6. Habiendo existencia en el almacén procedemos a realizar la facturación correspondiente, (el cual debe de contener las copias necesarias para cada departamento que lo requiera).
7. Entrega de la mercancía.

A continuación presentamos un ejemplo de un flujograma del departamento de ventas

- A. Sistema de Comunicaciones, crédito, ventas, clientes.
- B. Procedimiento de Crédito y cobranza.
- C. Procedimiento de embarques.
- D. Control de Ventas
- E. Contabilidad



3.9. PERFIL DE PUESTOS

Son los requisitos mínimos de personalidad que debe reunir una persona para ocupar un puesto en una compañía, (colocar al hombre indicado en el puesto adecuado).

El perfil varía, según el tipo de empresa y su razón social, sería un poco difícil de describir específicamente cada uno de los perfiles de los puestos que existen dentro de la organización que nos compete, por lo que a continuación se describirá a nivel general, el puesto jerárquico más alto dentro del departamento de ventas.

Conocimientos y Experiencia

Educación

Requiere tener la licenciatura en Administración de empresas o similar, con especialización en mercadotecnia.

Experiencia

La experiencia debe ser mínima de dos años en el área, así como en administración y manejo de personal.

Criterio

El puesto exige, que se apliquen todos los conocimientos y experiencia de la administración de ventas, así como de la comercialización de los productos. Estar preparado para la toma de decisiones, ejercer la autoridad y responsabilidad en lo relacionado a su función.

Iniciativa

El puesto exige hacer estudios para mejorar los métodos y procedimientos necesarios en las actividades de ventas, hacer contribuciones para la revisión y modificación a las políticas de ventas promoción y publicidad. Además debe de tener disposición para los requerimientos de la empresa y los del propio mercado que atiende.

Requisitos

Edad de 20 a 45 años.

Sexo : indistinto

Escolaridad: Licenciatura

CAPITULO 4

PLANEACION, EJECUCION, EVALUACION E INFORME DE LA AUDITORIA

4.1. PROCESO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El proceso de la Auditoría Administrativa requiere para su desarrollo, de cuatro etapas:

- a) Planeación.
- b) Examen.
- c) Evaluación.
- d) Presentación (Informe)

4.2. PLANEACION

La planeación de la Auditoría Administrativa es la función donde se desarrollan secuencialmente las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

La finalidad de la planeación consiste en poder prever anticipadamente a la acción todos aquellos factores que se requieran y que por ausencia de estos no limiten el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados.

En la planeación el auditor debe considerar los siguientes aspectos, entre otros:

- ⇒ Características particulares de la empresa.

- ⇒ Finalidad de los trabajos: Constituye el punto básico para desarrollar adecuadamente un plan de acuerdo a las circunstancias existentes.
- ⇒ Secuencia de su desarrollo: Los trabajos por ejecutar deberán seguir un ordenamiento que permita su desarrollo normal dentro de los límites de tiempo fijado.
- ⇒ Estimación de tiempos: Para la estimación de cada trabajo, se precisa la fecha de iniciación y terminación de los mismos.
- ⇒ Determinación del personal que intervenga: Es la selección de personal apto para intervenir en los trabajos a desarrollar.
- ⇒ Determinación de las técnicas que se utilizarán: Estas se ajustarán a las características particulares del objetivo, la capacidad y experiencia del personal, que le auxiliará en el desarrollo de los trabajos y al límite de tiempo disponible, para conocer los resultados.
- ⇒ Determinación de medios materiales: Son los recursos que se necesitarán en el desarrollo de la Auditoría.
- ⇒ Determinación del apoyo que el organismo social proporcionará: Es donde se establecen los acuerdos de la manera en que se proporcionará la información.

4.2.1. ESTUDIO PRELIMINAR

Está encaminado a lograr una identificación real del problema, para conocer el objetivo del estudio completo, además consiste en la revelación de aquellas áreas de la empresa que ameriten un análisis detallado, donde se puedan ofrecer recomendaciones más concretas a las circunstancias de la empresa.

Dicho estudio se diseña para que exista la posibilidad de un informe que recomiende un plan general donde se plantee la solución específica del problema.

Este estudio debe de contener lo siguiente:

1. **Información documental**, la cual puede estar conformada por reglamentos internos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, contratos, etc.
2. **Información sobre el campo de trabajo**, que son los organigramas, lista de funciones, datos sobre volúmenes de trabajo, examen de las condiciones en que trabaja, reportes utilizados, etc.

Este estudio preliminar sirve para darnos una idea general de la compañía.

Honorarios

La forma de calcular los honorarios es un factor importante sobre el cual el auditor deberá meditar y reflexionar hasta lograr su justa estimación, pues una falla, por pequeña que sea, redundará en perjuicio grado de sus intereses.

Es importante establecer la forma o tipo de cobrar sus honorarios, por que de no hacerlo incurrirá en errores y deficiencias que lesionarán su economía.

Los honorarios del auditor pueden ser contratados en tres formas:

➤ Honorarios Fijos.

El auditor acepta a cambio de sus servicios, una cantidad fija previamente acordada con el cliente. El cálculo de los honorarios se lleva a cabo tomando en consideración el tiempo en que se estima llevar a cabo el trabajo y el costo de la persona, que efectuará la Auditoría.

➤ Honorarios Variables

El auditor conviene percibir sus honorarios con base a la estimación de tiempo trabajado y del número y categorías del personal empleado. Esta forma de contratar honorarios es más justa y equitativa para ambas partes, en razón de que los honorarios por devengar van con relación al trabajo ejecutado, tiempo empleado y personal utilizado.

➤ Honorarios con base en iguala

Esta forma de contratación consiste en que el auditor acepta el pago de sus honorarios por periodos determinados, durante el tiempo que dure la ejecución de los trabajos.

Familiarización

Dentro de la familiarización, el auditor debe de tener contacto con la empresa que va analizar, desde la ubicación de las instalaciones hasta la revisión de sus operaciones de ventas, ya que este punto le permite tener una mejor visión de la compañía. Para lograr dicho trabajo, llevará a cabo diversos estudios con relación a:

- a) Los problemas propios de la actividad de ventas y que a su vez inciden en la administración de la empresa.
- b) Las técnicas establecidas para las distintas etapas del proceso administrativo.
- c) Los antecedentes de las deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos por otros auditores internos, externos o consultores en el pasado.

- d) Lineamientos que permiten al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa y en general con la operación.

4.2.2. ESTUDIO AMBIENTAL

En esta fase se obtiene información que oriente al auditor acerca de las actividades de la empresa, para poder detectar las áreas críticas; el grado de profundidad en esta investigación será definido por el criterio del auditor.

Los principales aspectos que se investigan son:

- ⇒ La importancia que para la empresa representa la operación que se audita, medida de acuerdo a las repercusiones financieras que se tendrían si mejorara su eficiencia.
- ⇒ Indicadores, tales como rotaciones, razones financieras, etc.
- ⇒ Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa.
- ⇒ Reglamentación federal, estatal y municipal que rigen las prácticas del manejo de la operación.
- ⇒ Información de la manera de como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.

4.2.3. ESTUDIO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

Respecto a la gestión administrativa de la empresa (planeación, organización, dirección y control) el auditor deberá de estudiar su instrumentación practica a fin de conocer, en términos generales, sus características y posibles deficiencias. La evaluación de esta instrumentación le permitirá conocer los puntos esenciales de la misma administración.

Visitas a la instalación

El principal objetivo es conocer las operaciones, para poder identificar los síntomas de los problemas.

Durante el proceso de familiarización el auditor tendrá contacto con los funcionarios y empleados que manejan las operaciones, donde a través de entrevistas informales puede darse cuenta de los problemas de la operación, es decir, puede encontrar las deficiencias.

Una vez realizado el proceso de familiarización el auditor podrá ordenar sus ideas y con fundamento en los hechos observados, estructurará un programa de trabajo lo suficientemente detallado, para establecer los procedimientos que se aplicarán en la revisión

4.2.4. PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los programas de trabajo de Auditoría son guías de actividades a desarrollar en un periodo determinado que estarán sujetas a revisión y comprobación, además deben de ser aplicadas a las funciones de la empresa para evaluar la eficiencia de la misma.

Dichos programas deben de ser tan extensos como sea necesario, para obtener una adecuada evaluación de la operación de ventas; cabe mencionar que un buen programa de trabajo nos permite obtener una serie de datos muy valiosos para nuestra revisión.

Algunas ventajas de los programas de trabajo, son:

- Aplicación mínima de las pruebas de Auditoría a juicio del auditor.
- Conocer en cualquier momento el avance de la Auditoría.
- Facilitar la operación de la Auditoría.
- Sirven de guías al auditor principiante y orientación al encargado de Auditoría.
- Sirven de consulta en revisiones por periodos.
- Sirven al auditor como recordatorio de las pruebas que deberán de aplicarse.
- Es un plan de trabajo bien definido, etc.

Algunos aspectos que se deben cuidar en la elaboración de un programa de trabajo son:

1. Datos del departamento que se va auditar.
2. Objetivos de la Auditoría.
3. Tiempo estimado para la realización de la Auditoría.
4. Descripción de la información previa.

Para poder aplicar un programa de trabajo de Auditoría administrativa se debe contar con la autorización previa de la dirección general de la empresa que se va a auditar, para evitar confusiones en cuanto al tipo de información que se va a necesitar y en cuanto a que la gerencia este dispuesta a suministrar los fondos necesarios, para realizar el programa; además se tiene que hacer notar la ubicación que ocupa la función de la Auditoría dentro de la empresa.

4.2.5. PROGRAMAS ESPECIFICOS

Después de haber realizado el estudio preliminar, se procederá a un análisis de la información y documentación recabada a fin de detectar el (las) área (s) que pueda (n) representar alguna problemática y, por consecuencia, necesite de una revisión más detallada o de mayor profundidad.

Para la elaboración de los programas específicos de la Auditoría, es necesario recopilar documentación y recabar la información a fin de tener un conocimiento amplio de la unidad a auditar. La información se captará por medio de los manuales de organización y operación, proyectos, fundamento legal que norme y regule el desarrollo del trabajo, planes y programas. Todo esto con el objeto de contar con elementos que den un conocimiento general de la unidad a auditar y que sirvan de base para la elaboración del programa específico de revisión.

El programa específico será elaborado con base a la información obtenida de los trabajos previos de la Auditoría, así como por la determinación de áreas que requieren de revisión más detallada o profunda.

Una vez conocidas las operaciones y objetivos de la unidad se plasmarán, a través de un programa, los puntos específicos que se cubrirán como son:

¿Qué se va a hacer? ¿Cómo se va a hacer?, ¿Cuándo se va hacer?. Los programas específicos son el resultado de la investigación preliminar, ya que sin estos difícilmente se podrá cumplir con los objetivos que se esperen de la Auditoría. Una vez que se conoce el origen, la magnitud del problema a estudiar y los objetivos a cumplir, se deberá elaborar el programa específico donde se identifiquen concretamente los puntos que se abarcarán, en el cual se deberá precisar el tiempo, el responsable y las actividades a desarrollar.

Ya definidos los problemas a estudiar y el alcance de la Auditoría que se practicará, es necesario determinar qué personal se requiere para efectuar la Auditoría, así como el perfil del auditor en lo relativo a conocimientos y experiencias.

Serán requisitos elementales, que los auditores cuenten con capacidad de:

- ⇒ Diseños de sistema y procedimientos.
- ⇒ Análisis de puestos.
- ⇒ Organización de métodos.
- ⇒ Manejo y control de proyectos.
- ⇒ Técnicas de investigación.

Antes de iniciar la Auditoría se diseñarán los instrumentos necesarios que faciliten el desarrollo del estudio, estos pueden ser:

- ❖ Cuestionarios, guías de entrevista, etc.; además de prever que técnicas auxiliares se podrán utilizar como son:
- ❖ Organigramas.
- ❖ Diagramas de flujo.
- ❖ Gráficas de Gantt
- ❖ Redes de actividades.

- ❖ Estadísticas.
- ❖ Análisis de tiempos y movimientos.
- ❖ Rendimiento de trabajo.
- ❖ Auditoría de puestos.
- ❖ Papeles de trabajo.
- ❖ Análisis de la demanda.
- ❖ Análisis de la productividad de trabajo.
- ❖ Análisis de las condiciones de trabajo.

Para determinar el tiempo estimado requerido para el desarrollo de la Auditoría se deben considerar tres elementos:

Primero, la magnitud de los problemas a estudiar.

Segundo, la amplitud que se le vaya a dar al estudio, de acuerdo con el resultado que se pretende obtener y del personal que se tenga disponible.

Tercero, la experiencia obtenida en revisiones anteriores.

Control Interno

Es el conjunto de procedimientos implantados en una empresa para la salvaguarda de los activos, con apego a normas y políticas de la misma, procurando llegar a la eficiencia de las operaciones.

Dicho control interno, debe ser analizado, para saber si se está cumpliendo o no y si se está llegando a los objetivos de la empresa.

4.2.6. DIAGNOSTICO

El diagnóstico es la carta de observaciones y sugerencias de los problemas encontrados en los controles internos que tienen las empresas, para saber hacia qué áreas en especial va enfocada la Auditoría.

El auditor debe de estar pendiente de problemas, deficiencias y deberá simplificar métodos mediante los siguientes pasos:

Eliminar el trabajo innecesario.

Mejorar sistemas.

Reducir gastos.

Exponer el desarrollo de los hallazgos.

4.3 EXAMEN (EJECUCION).

En esta etapa es donde da comienzo la Auditoría, puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas al estudio.

El examen se inicia con una presentación del personal que participará en la Auditoría, planteando el objetivo y el alcance del estudio, dicha presentación deberá llevarla a cabo el responsable de la unidad.

En ésta presentación se debe hacer especial énfasis en los fines y aspectos constructivos de la Auditoría, indicando que el resultado que arroje la revisión, cualquiera que sea el caso, será en beneficio del área auditada y es necesario que en dicha presentación se pregunte al responsable de la unidad si es de su interés hacer la revisión de alguna área en particular con mayor profundidad y el ¿ por qué?.

En ésta etapa es donde se aplican las técnicas de investigación (encuestas de opinión, cuestionarios, y observación directa), para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos.

4.3.1. PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos son la agrupación de las distintas técnicas aplicables al estudio particular de un área u operación.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que debe seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

El procedimiento determina el orden en que se revisa un conjunto de actividades; no indica la manera de cómo debe de realizarse, pues de eso se encargan las técnicas y los métodos, mismos que van implícitos en los procedimientos.

El alcance de los procedimientos es la intensidad y profundidad con que se aplican prácticamente. El alcance es determinado por varios elementos, pero el más importante es el grado de eficacia del control interno establecido en la empresa.

4.3.2. TECNICAS DE INVESTIGACION

La investigación es la fase de los trabajos de Auditoría que tiene por objeto encontrar los elementos precisos y necesarios para que el auditor pueda formarse un juicio acerca de los problemas o situaciones referentes al caso que atiende. Su manejo consiste en aplicar las técnicas adecuadas a fin de obtener una descripción lo más detallada y precisa posible del área a auditar.

Su propósito consiste en conocer la problemática de fondo y no captar una extensa variedad de información que desafía cualquier tipo de análisis. El auditor en esta etapa debe poner toda su atención, para captar la información de utilidad.

Las técnicas de investigación más utilizadas son:

a) Encuestas

Esta técnica se aplica en forma combinada, permitiendo captar la información planteada de los diferentes campos de investigación, mediante los instrumentos previamente diseñados, los cuales se clasifican en dos tipos: cuestionarios y entrevistas

b) Cuestionarios

Esta técnica tiende a obtener información mediante una serie de preguntas escritas previamente formuladas. El emplear esta técnica ofrece al auditor las siguientes ventajas:

- * Obtener la información deseada para cada caso en particular.
- * El cuestionario previamente elaborado permite:
 - Incluir en él todas aquellas preguntas de interés, cuyas respuestas lo capaciten para formular sus conclusiones.
 - Elimina la posibilidad de omitir preguntas importantes.
 - Permite reflexionar sobre la forma de encausar las preguntas. Estas deben de estar ordenadas lógicamente y expuestas con claridad y precisión.

El uso de cuestionarios permite al auditor ahorro de tiempo en la investigación, puesto que simultáneamente pueden ser contestados varios de ellos; por la clase de respuestas que se desea tener, pueden clasificarse dentro de tres tipos:

Cuestionarios con respuesta abierta.

Cuestionarios con respuesta cerrada.

Cuestionarios con respuesta selectiva.

Las preguntas que se formulen en los cuestionarios deberán llevar la intención para conseguir el tipo de respuesta requerida por el auditor.

Los cuestionarios pueden ser:

- ❖ Cuestionario general de Auditoría.
- ❖ Cuestionario funcional.
- ❖ Cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo.
- ❖ Cuestionario de análisis de procedimientos.
- ❖ Cuestionario de análisis de formas.

Es importante que la información que se obtenga por medio de los cuestionarios sea confiable en medida que se verifique; esta verificación se efectuará por medio de comprobación y evidencia en los documentos que se manejan. Por ejemplo:

Cuestionario aplicado al departamento de ventas

Nombre:

Gerencia:

Departamento:

Oficina:

Sección:

Tiempo en el puesto:

Nombre de su jefe inmediato:

¿ Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Si ___ No ___

¿Cuál?

¿Por qué?

¿Cuál es su grado máximo de estudios? Edad _____

El principal objetivo de su trabajo es:

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo?

¿ Maneja documentos confidenciales o valiosos dentro de su puesto? Si ___

No ___

¿Cuáles?

¿ Podría decirme si ha desempeñado otros puestos? Si ___ No ___

¿Cuáles?

1. Mencione cuáles son los objetivos generales de su departamento u oficina

2. ¿ Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? Si ___ No ___

¿ Por qué?

3. Indique en qué medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento:

4. ¿ Existe un medio de control para el alcance de estos objetivos? Si ___

No ___

¿Cuál?

¿ Por qué?

5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir con su objetivo?

6. ¿ Se encuentran claramente definidas y por escrito, las políticas del departamento?

Si ___ No ___ ¿ por qué?

7. ¿ Me podría mencionar cuáles son las políticas del departamento y específicamente de su oficina?

8. ¿ Quién las elabora?

9. ¿ Considera usted que las políticas señaladas son adecuadas?

Si No ¿ por qué?

10. ¿ Se siguen realmente los lineamientos de esta políticas?

Si No ¿ por qué?

11. ¿ Existen planes y programas generales, particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento?

Si No ¿ por qué?

12. ¿ Quién los elabora y que periodo comprende?

13. ¿ Quién los autoriza?

14. ¿ Quién los evalúa?

15. ¿ Cómo se evalúa?

16. ¿ Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades?

Si No ¿ por qué?

17. Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, en que se basa para desarrollar sus actividades. (recabar un ejemplar)

18. ¿ Considera que sean adecuados?

Si No ¿ por qué?

19. ¿ Están actualizados?

Si No ¿ por qué?

20. ¿ Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de funciones, desde la jefatura del departamento, hasta el nivel de selección?

Si ___ No ___ ¿ por qué?

21. ¿ Se considera que el manual de organización esta actualizado?

Si ___ No ___ ¿ por qué?

22. ¿ Se adapta a las necesidades de funcionamiento?

Si ___ No ___ ¿ por qué?

23. ¿ Es conocido por el personal?

Si ___ No ___ ¿ por qué?

24. ¿ El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos en cada puesto?

Si ___ No ___ ¿ por qué?

25. ¿ Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores de la oficina o al departamento a donde pertenece?

Si ___ No ___ ¿ por qué?

26. ¿ Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades?

Si ___ No ___ ¿ por qué?

27. Indique cuáles son los puestos que sobran o faltan en su departamento.

28. ¿ Considera usted que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volúmenes de trabajo?

Si No ¿ por qué?

29. ¿ Cuentan con planes de capacitación?

Si No ¿ por qué?

30. ¿ Cuentan con planes de calificación de méritos?

Si No ¿ por qué?

31. ¿ Existen planes de incentivos para el personal?

Si No ¿ por qué?

32. ¿ Cuentan con los planes de promoción?

Si No ¿ por qué?

33. ¿ El personal del departamento u oficina, es de base?

Si No ¿ por qué?

34. ¿ Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal?

Si No ¿ por qué?

35. ¿ Las actividades de suministro se encuentran programadas?

Si No ¿ por qué?

36. ¿ Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas?

Si No ¿ por qué?

37. Indique cuales son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo.
38. ¿ Considera usted que su oficina o departamento, tenga todo el material, equipo y demás medios para su trabajo?
Si ___ No ___ ¿ por qué?
39. ¿ Su oficina o departamento, cuenta con presupuesto?
Si ___ No ___ ¿ por qué?
40. ¿ Considera usted de que los recursos económicos de que disponen, sean adecuados?
Si ___ No ___ ¿ por qué?
41. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento?
Si ___ No ___ ¿ por qué?
42. ¿ Considera usted que los niveles de responsabilidad y autoridad este definidos adecuadamente?
Si ___ No ___ ¿ por qué?
43. ¿ Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?
Si ___ No ___ ¿ por qué?
44. ¿ Considera usted que existe una adecuada supervisión de las principales actividades u operaciones del departamento y oficinas que la integran?
Si ___ No ___ ¿ por qué?
45. ¿ En que oficina del departamento considera que haya abusos de autoridad?
46. ¿ Considera adecuada la información, tanto interna, como externa, que se reciben en su departamento u oficina?
Si ___ No ___ ¿ por qué?
47. ¿ La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros, es la adecuada?
Si ___ No ___ ¿ por qué?

48. ¿ Que medios de comunicación utiliza, para hacer llegar ordenes a su personal?

49. ¿ Considera a estos medios los más apropiados?

Si No ¿ por qué?

50. ¿ Utilizan medios de comunicación (reportes e informes) que usted haga llegar a sus superiores?

Si No ¿ por qué?

51. ¿ Considera a estos medios de comunicación adecuados?

Si No ¿ por qué?

52. ¿ Existe malestar, falta de armonía fricciones, problemas entre el personal?

Si No ¿ por qué?

53. ¿ Existen registros de control de asistencia en su departamento u oficina?

Si No ¿ por qué?

54. ¿ Existe un control de tramites, oficios, ordenes, etc. ?

Si No ¿ por qué?

55. ¿ Utilizan un control par programas de desarrollo?

Si No ¿ por qué?

56. De las siguientes cuentas que le voy a mencionar, indique con cuál o cuáles de ellas cuenta su oficina u departamento par resolver gastos imprevistos:

Fondo revolvente

Caja chica

Fondo de caja

Bancos

No tiene ¿ por qué?

57.¿ Considera usted que los sistemas y procedimientos, coadyuven al logro de sus planes y objetivos?

Si ___ No ___ ¿ por qué?

58.¿ Consideraría usted útil la creación de un sistema de comunicación que permitiera recibir y emanar toda clase de información de importancia?

Si ___ No ___ ¿ por qué?

59.¿ Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario?

Si ___ No ___ ¿ por qué? ⁸

Comentarios finales del cuestionario (resultados del mismo)

⁸ Rubio Ragazzoni Victor M., Tercera Edición, pág. 67 a 72, Editorial PAC, S.A., México D.F., 1998.

c) Entrevistas.

Esta técnica tiene como objetivo obtener información por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el caso que se investiga.

Es importante que el auditor tenga presente los siguientes puntos:

- * Su presentación debe inspirar confianza.
- * Su actuación debe ser sencilla y sin ostensiones.
- * Su conversación deberá ser encaminada a lograr la información deseada, así como precisa, evitando interpretaciones equivocadas.
- * El desarrollo de su conversación estará a la altura con la importancia y cultura de la persona con quien trata. Procurará satisfacer dudas haciendo aclaraciones respectivas.

Las conversaciones deben desarrollarse en medio de un ambiente cordial y sencillo, que permita precisar con amplitud el objetivo deseado.

La entrevista se puede aplicar en dos formas: en forma particular y en forma general o simultánea. La aplicación simultánea tiene la ventaja de la economía y la rapidez, pero tiene como desventaja la falta de identificación con el personal entrevistado. La aplicación individual tiene la ventaja de acercamiento, mayor relación con el personal y la desventaja es que tiene un alto costo y tiempo.

El uso de esta técnica es la forma más productiva de obtener información. Por lo que los resultados que se obtengan dependen de los conocimientos con que cuente la persona que haga uso de ellos.

Las siguientes reglas deben ser consideradas por los auditores durante la entrevista:

- Elaborar por escrito los comentarios o impresiones de mayor importancia que se tengan, para que cuando se integre el informe no falten aspectos que puedan ser de consideración.
- Comprobar las respuestas obtenidas, ya sea con los datos precisos, registros o cualquier aspecto que respalde la información asentada.
- Anotar las opiniones y sugerencias que surjan durante la entrevista, como una respuesta a las diferencias administrativas detectadas.

Estilos de entrevistas

Estilos básicos para manejar con éxito la entrevista

Dentro de nuestro papel de auditores, nos vamos a tener que enfrentar a diversos caracteres y actitudes al momento de la entrevista. A pesar de que cada persona cuenta con características propias, también cuenta con rasgos de personalidad comunes los cuales se clasifican en cuatro grupos: Tímido, Embustero, Manipulador y Agresivo, por lo cual el auditor debe tener la audacia de identificar el tipo de personas y manejar la entrevista adecuadamente.

Técnicas de entrevistas

Las técnicas que se emplean con más frecuencia son:

- Rapport. Su finalidad consiste en disminuir la ansiedad del entrevistado para que hable con libertad, y su comportamiento sea natural por medio de escuchar con interés, tratar con cortesía, etc.
- Eco. Consiste en repetir la última palabra o frase que el entrevistado acaba de decir, con el fin de profundizar el tema.
- Silencio. Consiste en no hablar una vez que el entrevistado ha concluido el punto tratado.
- Confrontación. Esta técnica es aplicable, principalmente a los entrevistados que tratan de sorprendernos con exageraciones, consiste en solicitar respuestas concretas y objetivas, pruebas, evidencia, etc.
- Preguntas Proyectivas. Consisten en proyectar la respuesta del entrevistado en tercera persona. Lo que se busca es que el entrevistado sienta mayor libertad al expresarse. Por ejemplo ¿Qué opinión cree usted que tengan sus compañeros de su jefe?
- Preguntas Situacionales. Consiste en solicitarle al entrevistado que se ubique en una situación hipotética y que comente que haría si la viviese. Por ejemplo Si fuera usted el jefe del departamento, ¿Qué haría?

- Uso del agrado. Consiste en gesticular en forma aprobatoria, como dando a entender que está de acuerdo con lo que comenta el entrevistado. Se usa como una medida de apoyo.
- Uso del Desagrado. Consiste en gesticular negativamente, como indicando que no está correcto. El objeto es medir la seguridad de las palabras con el entrevistado.
- Presión de tiempo. Consiste en medir la reacción del entrevistado cuando tiene tiempo contado. Por ejemplo, le voy a pedir que en cinco minutos exponga usted el propósito con el que cumpla el puesto.

d) Interpretación de documentos.

Esta técnica consiste en estudiar los datos y las cifras contenidos en documentos con el objeto de establecer razones y valorar hechos de la materia que se investiga.

Para que el auditor pueda hacer uso de esta técnica es necesario que la gerencia de la empresa le proporcione una documentación que el auditor estime necesaria o lo faculte para tener acceso en las fuentes de información indispensables para satisfacer el objetivo. Tales como: actas, contratos, manuales de organización, gráficas, formas impresas, estados financieros, presupuestos, estadísticas, informes y otros dentro de la empresa y fuera de ella, como boletines, revistas, publicaciones, reglamentaciones, etc.

e) Verificación

Tiene por objeto comprobar físicamente si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos previamente establecidos.

Esta técnica permite confirmar materialmente las informaciones obtenidas por la aplicación de otras técnicas; así mismo, sirve para comprobar la efectividad de datos y cifras consignadas en documentos que analizan.

f) Observación.

Esta técnica consiste en observar la forma en como se desarrolla materialmente las operaciones o situaciones a fin de hacer las apreciaciones pertinentes, proporcionando de inmediato una idea genérica de la parte que se observa, indicándole, según el caso, un camino a seguir con mayor interés.

Esta técnica como la de verificación, es utilizada para confirmar materialmente las informaciones obtenidas por la aplicación de otras técnicas.

4.3.3. PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor, los cuales contienen información que le sirve de base para fundamentar su opinión acerca de la situación de la empresa.

Es necesario implantar un método mediante el cual se registren los puntos tratados durante la auditoría, así como registrar clasificadamente la información captada y recopilada de cualquier investigación que se realice

Un principio general que debe de tomarse en cuenta, para registrar la información, es hacerlo con la debida claridad para que cualquier persona pueda entenderla. Es esencial que se tenga copia de la documentación utilizada en el área auditada y es recomendable que se prefieran formas usadas y no en blanco.

Durante la Auditoría, el auditor podrá auxiliarse de las siguientes herramientas administrativas:

- Diagramas de flujo.
- Organigramas.
- Análisis de tiempo.
- Hago un muestreo.
- Productividad del trabajo.
- Métodos de estadística.

La presentación de la carpeta de trabajo deberá contener:

- ✓ Objetivos y políticas.
- ✓ Programas de trabajo (copia).
- ✓ Organigramas.
- ✓ Cuestionario general de Auditoría.
- ✓ Relación de puestos tipo.
- ✓ Cuestionario funcional.
- ✓ Cuestionario de naturaleza y condiciones de trabajo.
- ✓ Inventario de sistemas y procedimientos.
- ✓ Cuestionario de análisis de formas.
- ✓ Diagramación de procedimientos.
- ✓ Papeles de Trabajo. Documentos que contienen los resultados de la revisión efectuada, con sus observaciones y recomendaciones.

Una vez reunida toda la información de la Auditoría el auditor procederá a organizar y documentar todo el material escrito con base en los puntos anteriores con el objeto de facilitar la etapa de la evaluación y de la información obtenida.

Objetivos y políticas.

En este punto se asentarán los objetivos y políticas generales y particulares del área auditada.

Programas de trabajo.

Se expondrá el grado de avance de los programas y se anexará copia.

Organigrama.

Se deberá analizar la estructura orgánica, anotando las observaciones resultantes.

Cuestionario general de Auditoría.

Se incluirán y se revisarán que estén debidamente contestados los cuestionarios.

Relación de puestos tipo.

Identificar los puestos tipo de subordinados que sean representativos de cada departamento, para aplicar el cuestionario de análisis funcional.

Cuestionario funcional.

Este apartado deberá estar constituido por la descripción de las funciones que se realizan en forma diaria, periódica y eventual.

Cuestionario de naturaleza y condiciones de trabajo.

Lo constituye la opinión del área auditada y los comentarios del auditor.

Inventario de sistemas y procedimientos.

Se deberán listar los sistemas y procedimientos que se consideran más importantes y que estructuran al organismo.

Cuestionario de análisis y procedimientos.

Está constituido por la narración detallada de los sistemas y procedimientos seleccionados en la cual se describen cada una de las actividades que lo conforman: flujo de documentos, archivos y demoras.

Cuestionario de análisis de formas.

Se reunirán los formatos que integran los diferentes procedimientos seleccionados, con su respectivo cuestionario.

Diagramación de procedimientos.

Consiste en una gráfica que indica el flujo de los documentos y operaciones propias del procedimiento, desde su inicio hasta su terminación, adicionando una descripción breve de sus operaciones que desarrolla cada área. (Diagrama de Flujo).

Observaciones y recomendaciones.

Se incluirán todas las irregularidades, fallas, anomalías etc., que resulten. Se deberán exponer bajo los siguientes lineamientos:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Qué lo origina? El por qué del problema (las causas)
- ¿Qué efectos provoca?
- Ejemplo: Casos específicos.
- Usar las preguntas, Qué, Cómo, Dónde, Por qué, Quién, Cuándo.
- Recomendación. Únicamente se planteará, por cada observación detectada.

Índices y marcas

Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados y consecuentemente donde podrán localizarse cuando se necesiten posteriormente

Los papeles de trabajo requieren de una ordenación lógica con la finalidad de lograr una localización rápida de los mismos, para tal efecto se acostumbra a estandarizar los índices y las marcas con el objeto de ahorrarse tiempo en la Auditoría. Estos pueden ser números o letras o la combinación de ambos, además deben de ser colocados en la parte superior derecha de la hoja de trabajo, con un color contrarrestante (por lo regular rojo), para que se tenga una mejor referencia. Los índices permiten referenciar o cruzar fácilmente las cédulas que por contener datos comunes al ser verificados en un papel de trabajo son comprobados en otro.

Para facilitar la transcripción e interpretación del trabajo realizado en la Auditoría, usualmente se acostumbran a usar marcas que permiten transcribir de una manera práctica y de fácil lectura algún hecho, una técnica o un procedimiento realizado en la Auditoría. Por ejemplo:

- @ Verificado vs Auditoría del año pasado
- ^ Cotejado vs archivo permanente
- ^ Ok Procedimiento correcto (verificado vs cuestionario)

Para llevar a cabo lo anterior es conveniente que al principio del expediente de los papeles de trabajo se definan los símbolos a utilizar, así como su significado.

Archivo permanente

Aquí el auditor deberá conservar toda la información que tenga utilidad por más de un periodo o ciclo de operación (organigrama, descripción de puestos, políticas, manual de procedimientos, flujogramas, etc.) para que pueda ser consultado en cualquier momento y que su vigencia, consecuentemente sea utilizada por varios años.

Extensión y oportunidad

Se llama extensión o alcance a la amplitud que se da a los procedimientos, es decir la intensidad y profundidad con que se aplican prácticamente. El alcance lo determinan varios elementos pero el más importante es el grado de eficacia del control interno de las operaciones de la compañía.

La oportunidad es la época en que deben de aplicarse los procedimientos al estudio de operaciones específicas.

4.4 EVALUACION

4.4.1. EVALUACION DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES.

Terminada la investigación, el auditor procederá a formular sus conclusiones, atendiendo el siguiente orden:

- Concentración de los datos obtenidos en la investigación.
- Clasificación de los datos.
- Evaluación de resultados.
- Determinación de la solución.

Concentración de los datos obtenidos en la investigación.

El auditor procederá a hacer una recopilación de todos aquellos datos contenidos en las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.

Clasificación de los datos obtenidos.

La clasificación de los datos tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de resultados, por lo que el auditor procederá a agruparlos de tal manera, que le sirvan de guía para formular sus conclusiones.

Evaluación de Resultados.

Los datos contenidos en los informes, así como sus apreciaciones personales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisito que debe llenar satisfactoriamente, a fin de considerar los problemas importantes y que, consecuentemente, merecen mayor atención para una correcta solución.

Determinación de la Solución.

La solución es la conclusión a que ha llegado el auditor, después de haber evaluado los resultados de las investigaciones que efectuó.

Para una buena decisión hace falta percepción clara y precisa del problema y usar sentido común, juicio, imparcialidad, imaginación. La capacidad y experiencia del auditor son factores decisivos para la determinación de una solución correcta.

Una buena solución será obtenida observando los siguientes puntos:

* Utilidad que reporta al cliente

El auditor debe estar consciente de la solución que elige, proporciona al cliente una utilidad real y efectiva.

* Sujeción a los objetivos y políticas establecidos

Las soluciones y recomendaciones emitidas por el auditor, no deben desviarse de los lineamientos y alcances de los objetivos y políticas establecidos en la empresa.

* Requerimientos del cliente

Las conclusiones tomadas por el auditor deberán satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, para las cuales fueron contratados los servicios.

* Recursos disponibles

El auditor debe evaluar los recursos disponibles de la empresa, tanto económicos como materiales, a fin de que sus recomendaciones estén en concordancia con el potencial de la misma.

* Costo de ejecución

El costo de la ejecución de los trabajos a seguir, derivados de las recomendaciones del auditor, deberá quedar justificados por los beneficios que reporten a la empresa

* Riesgos probables

El auditor, consciente de que diversos factores internos y externos pueden obstaculizar el alcance de los objetivos, tratará en sus respectivas gestiones de prevenirlos hasta donde esto sea posible.

* Posibilidad de control

Las soluciones emanadas del auditor. Deberán ser sencillas, prácticas y de ejecución fácil de controlar.

* Tiempo de realización

El auditor tratará de que los alcances de la acción a seguir, derivada de sus opiniones, sean obtenidas en tiempo razonable y oportuno, de acuerdo con las circunstancias y magnitud de los problemas.

* Desarrollo de la empresa

Las soluciones del auditor no sólo deberán responder a necesidades del momento sino, además, tratarán que éstas se adapten, en principio, a la posible futura prosperidad de la empresa.

* Condiciones legales

Los efectos que originen las recomendaciones del auditor, no deberán quebrantar las leyes, reglamentos y disposiciones gubernamentales.

* Derechos humanos

Las recomendaciones y observaciones del auditor que afecten de alguna manera al elemento humano, deberán tender a proteger a éste, primordial e importantísimo factor, en cuanto a trato, salario y prestaciones sociales.

La evaluación es, probablemente, la etapa más difícil e importante a realizar durante el desarrollo de la auditoría administrativa, dado que funciona en su mayor parte, sobre aspectos cualitativos que, a diferencia de la auditoría financiera, se manejan resultados totalmente cuantitativos.

Por lo tanto, la evaluación en la Auditoría Administrativa procurará siempre ser lo más objetiva y concreta posible, de tal forma que las inconformidades que surjan, se respalden en evidencias que contengan la suficiente capacidad de apoyo y de convencimiento.

4.5 INFORME

Informe es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de una revisión, dando como producto final una opinión independiente y experta.

Los informes rendidos por el auditor deben hacerse por escrito, ya que en esta forma queda constancia de su labor. Por otra parte, el informe escrito es prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultado de su trabajo.

Dada la importancia que reviste un informe, puesto que en el se incluye el resultado de trabajos efectuados, requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza.

4.5.1. PRESENTACION Y CONTENIDO

La presentación y contenido del informe debe reunir, entre otros, los siguientes requisitos:

- * Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- * Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.
- * Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.
- * El informe, según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como: gráficas, instructivos, formas, etcétera.

En el informe que rinde el auditor, deberá precisarse que las conclusiones emitidas son resultado de sus apreciaciones personales y que solamente tienen el carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección.

4.5.2. TIPOS DE INFORME

Los informes en función de las necesidades se pueden clasificar en ordinarios y circunstanciales.

Los informes **ordinarios** se formulan en acatamiento a lo convenido previamente con el cliente. Estos pueden ser periódicos o finales. Los primeros son aquellos que deben formularse conteniendo información sobre los trabajos desarrollados en determinado lapso, a fin de enterar a la dirección periódicamente del estado que guardan los trabajos a fecha determinada. Los informes finales son aquellos que se elaboran a la terminación de los trabajos. Estos contendrán la sugerencia de la función del caso encomendado.

Con el informe final culmina el trabajo del auditor.

Los informes **circunstanciales** se caracterizan por su condición especial que se origina por necesidad imperiosa de hacer del conocimiento de la dirección, aquellas situaciones importantes surgidas inesperadamente durante el proceso de la investigación.

Según la forma de presentación de los informes, se pueden clasificar en tres grupos: narrativo, importancia y extractado.

Narrativo. Es aquel que en forma detallada cita en orden cronológico el trabajo efectuado con precisión de datos y circunstancia.

Importancia. En este informe se detallarán, por orden de importancia. Los trabajos efectuados, a fin de que la dirección quede en condiciones de interpretar fácilmente su contenido y, en su caso, prestar la atención requerida desde el punto de vista de importancia.

Extractado. Este informe se caracteriza en que presenta, antes de desarrollar en detalle cada tema, una síntesis del contenido. Esta forma de presentar el informe tiene por objeto dar, a primera vista, una idea genérica de lo tratado, dejando al interesado en aptitud de enterarse o no de su contenido en detalle.

4.5.3. ESTRUCTURA DEL INFORME

Esta etapa comprende la estructuración del informe final de la Auditoría. Este será un documento donde se asienten, fidedignamente, todas las anomalías e irregularidades detectadas y por menores, durante la práctica de la Auditoría, así como, las recomendaciones y sugerencias de solución de la problemática.

Es necesario tener presente que, como auditores, el profesionalismo va a ser reconocido por el resultado de la veracidad y objetividad de la información asentada en el informe.

El cuerpo del informe contendrá elementos que estandaricen su presentación en cuanto a su forma y diseño y no en su contenido.

Los elementos que estructuren el cuerpo del informe de la Auditoría Administrativa, se relacionan a continuación:

- Consideraciones generales.
- Observaciones relevantes.
- Observaciones detalladas.
- Recomendaciones.
- Comentarios.
- Anexos.

Consideraciones generales

En este apartado se contendrá el objetivo y magnitud de la Auditoría practicada. En el punto relativo a magnitud se citan los estudios específicos que se realizaron en forma adicional y las áreas que estos hayan comprendido.

Observaciones relevantes

En esta parte del informe se incluirán las observaciones más trascendentales a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la Auditoría. Al hacer la exposición de la problemática, se estipularán jerárquicamente de acuerdo a su importancia.

Observaciones detalladas

En este punto del informe, se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran al organismo.

Recomendaciones

Aquí se formularán las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a su instrumentación a reserva de una situación que lo amerite por la premura de solución.

Se deberá considerar, para hacer cualquier sugerencia o recomendación, la facilidad de su desarrollo.

Comentarios

En esta parte se anotarán los asuntos tratados con los responsables del organismo y de cada una de las áreas auditadas. Se resumirán los planteamientos expuestos por los responsables, mencionando las medidas de solución que se hayan tomado para la corrección de las irregularidades.

Por otra parte, es importante que se incluyan sus comentarios personales, sus observaciones particulares y puntos de vista.

Anexos

Todo documento que sirva como evidencia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración, deber ser incluido en esta parte.

CASO PRACTICO

Se llevará a cabo la Auditoría Administrativa, a la compañía MODELS INTERNACIONAL, S.A. de C.V. para el departamento de ventas.

Para poder realizar la Auditoría Administrativa, en un área específica de la empresa, es preciso conocer cómo está compuesta la organización en su conjunto, además de conocer el entorno que lo rodea, con el fin de poder determinar todo aquello que pueda causar desviaciones o irregularidades en el área y así poder construir un programa satisfactorio que cubra métodos más efectivos para el alcance de los objetivos deseados.

Durante la entrevista que se tuvo con el Ing. Alberto González (Director General), nos informó que se realizaría una Auditoría de carácter administrativo. Él nos indicó cómo está constituida la empresa, es decir, la estructura orgánica, sus objetivos, políticas generales y el procedimiento que lleva la empresa para la ejecución de sus operaciones. Esto nos sirvió de base para podernos situar en un conocimiento general.

El Director General nos hizo el comentario de que antes de entrevistar al personal, se le avisara en primera instancia a él, para poder otorgar el permiso y programar a la gente para la entrevista para no retrasar el trabajo del personal.

Se realizó una visita a las instalaciones y a la planta de compañía, con el fin de conocer y familiarizarnos con las operaciones de la compañía.

➤ **Planeación de la Auditoría**

Esquema general

Como mencionamos anteriormente es de vital importancia conocer a la empresa en su conjunto, ya que todas las áreas se interrelacionan entre sí, para el logro de los objetivos.

Antecedentes

La empresa está constituida como una sociedad anónima de capital variable, fue fundada en el año de 1980, manteniéndose hasta la fecha la misma administración.

Giro

El objeto o giro de la empresa es la elaboración de muebles para oficina.

Actividades y operaciones

Está dedicada a la transformación de la materia prima, para la elaboración de muebles.

Sistemas de producción

La compañía realiza la producción por órdenes.

Condiciones de ventas

Se solicita 50 % al realizar el pedido y el resto a la entrega de la mercancía. Además se realiza un análisis de crédito a los clientes preferenciales, para saber qué facilidades se les pueden otorgar.

Área estratégica de venta

Se venden los productos principalmente en el D.F. y área metropolitana.

Clientes principales.

Los clientes principales son: Bufete Industrial en Construcciones, S.A. DE C.V., SEP, SEMARNAP, SHCP, IFE.

Proveedores principales

Los principales proveedores son: Maderería y Proyectos, Sayer Lack Mexicana, S.A. de C.V., Proveedora de maderas Industriales, S.A. de C.V., Chapas y Maderas importadas.

Aspecto jurídico

La compañía no muestra a la fecha problemas de tipo legal, ni fiscal.

Patrimonio

Tanto las instalaciones, como el terreno donde se encuentra realizando sus operaciones son propios.

Seguros

La compañía tiene contratado un paquete de cobertura empresarial, cubriendo todos los riesgos, con Aseguradora América.

Competencia

Sus principales competidores son: Productos Metálicos STELL, S.A de C.V., López Morton, S.A. de C.V., Germán Miller, S.A. de C.V.

Misión

Brindar, a través de la mejora continua productos y servicios de excelente calidad que hagan crecer el valor de la compañía, dando satisfacción a nuestros clientes, realización a nuestro personal y respeto a la comunidad y al medio ambiente, dentro de un marco de integridad y equidad.

Valores

Los valores de la compañía son:

- Compromiso de cumplir con los requerimientos negociados del cliente interno/ externo.
- El espíritu de Models Internacional, S.A. DE C.V.: Todo es susceptible de mejorar.
- El Proceso de mejora continua es responsabilidad de todos.
- Quien realiza el trabajo es quien mejor lo conoce.
- Nuestro personal merece ser tratado con respeto.
- El trabajo en equipo es un valor compartido en Models Internacional, S.A. de C.V.
- Las diferencias individuales, sabiéndolas integrar, son multiplicadoras del talento creativo.
- La comunicación para la acción busca la participación que manifiesta un compromiso.
- Buscar y dar apoyo, asegura que el equipo alcance el éxito.
- Nosotros - el personal - somos y hacemos la ventaja competitiva más fuerte de Models Internacional, S.A. DE C.V.

Visión

Hacer de Models Internacional, S.A. de C.V. la mejor compañía de muebles en México.

Ventas

Las ventas de la compañía han disminuido notablemente, de hace 10 meses a la fecha, comparando con las ventas Standard de años anteriores.

En base a la información obtenida y debido a los requerimientos de nuestro cliente, podemos realizar el siguiente programa de Auditoría para el departamento de ventas:

INDICES Y MARCAS

- A** Diagnóstico
- B** Programa de trabajo del departamento de ventas.
- B-1** Control de entrevistas
- B-2** Entrevistas con el personal del departamento de ventas
- B-3** Organigrama del departamento de ventas
- B-4** Manual de procedimientos y políticas
- B-5** Tiempos de Auditoría
- B-6** Gráficas comparativas de ventas realizadas
- B-7** Aplicación de cuestionarios
- B-8** Evaluación de la información
- B-9** Pruebas de cumplimiento
- B-10** Diagnostico Final
- ✓** Procedimiento correcto
- X** Procedimiento incorrecto

Rico Estrada & Vázquez, S.C.
"Diagnóstico"

Aud. 30 Octubre de 2001.

Hecho por: **RB / RH**

Fecha: 03 oct. '01

Índice: **A**

DIAGNÓSTICO

En base a la visita realizada a las instalaciones, la información obtenida y la plática que se llevó a cabo con el Director General, observamos que la compañía no tiene una estructura definida, por lo cual el departamento que tiene más deficiencias es el de ventas, ya que ha habido una baja de ventas considerable en los últimos meses de 2000, situación que nunca había ocurrido, además del exceso de trabajo con las personas administrativas encargadas del mencionado departamento.

Consideramos que las ventas son un punto importante para la generación de ingresos, por lo cual nuestra Auditoría se enfocará en el departamento de ventas, para llevar a cabo un estudio y análisis del mismo.

Rico Estrada & Vázquez, S.C.
Programa de trabajo del departamento de Ventas

Hecho por: **RB/RH**

Fecha: 04 oct. '01

Aud. 30 Octubre de 2001

Índice: **B**

Objetivo:

Verificar la eficiencia y realización de las operaciones del departamento de ventas.

Procedimientos:

Referencia

**Hecho
por:**

	Referencia	Hecho por:
1) Elaborar un control de entrevistas, con el personal que integra el departamento de ventas.	B-1	KS
2) Realizar una entrevista con las personas que integran el departamento de ventas, para obtener información del control interno que aplica en esta área, (documentar).	B-2	RH / KS
3) Obtener el organigrama del departamento de ventas. - Estudiar la estructura de la organización.	B-3	RH
4) Obtener la información sobre el manual de procedimientos y políticas. - Verificar si la compañía se preocupa por cumplir con las políticas.	B-4	RH / KS
5) Analizar la información obtenida para fundamentar el desarrollo de la auditoría y establecer el tiempo de trabajo, y el personal adecuado.	B-5	RB / RH
6) Realizar gráficas comparativas de ventas y comentar las observaciones con los funcionarios responsables. - Gráfica de ventas de 1999. - Gráfica de ventas de 2000.	B-6	RH

7) Aplicar los cuestionarios de auditoría.	B-7	RH / KS
8) Verificar que la información obtenida de los cuestionarios, del control interno, sea verídica, a través de la observación, por lo que se realizará el análisis y evaluación de los resultados.	B-8	RH
9) Realizar pruebas de cumplimiento de control interno.	B-9	KS
10) Diagnóstico final	B-10	RH
Comentar el informe de las observaciones y sugerencias convenientes con los funcionarios responsables.	C	RB / RH

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Control de entrevistas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **KS**

Fecha: 05 oct. '01

Índice: **B - 1**

<u>Fecha</u>	<u>Persona a Entrevista</u>	<u>Puesto</u>	<u>Entrevistador</u>	<u>Hora de la cita</u>
Miércoles 08/10/01	Lic. Ismael Macías	Gerente de Ventas	RH	9:00 a 11:00
Jueves 09/10/01	Raymundo Gómez	Jefe de Ventas	KS	11:00 a 13:00
Jueves 10/10/00	Adriana García	Secretaria	KS	15:00 a 17:00

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Descripción del control interno "

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RH /KS**

Fecha: 11 oct. '01

Índice: **B - 2**

El día 15 de septiembre del 2000 se realizó una entrevista con el Lic. Ismael Macias (Gerente del departamento Ventas) para tener un conocimiento de las operaciones y control interno del departamento de ventas.

La compañía realiza ventas en el D.F. y tiene como principal competidor Productos Metálicos Steel, para lo cual se ha establecido una estrategia de ventas en el mes de octubre de 1999, donde piensan aumentar las ventas, esto consiste en: dar promociones, como descuentos en la compra de 5 artículos en adelante e invertir una mayor publicidad.

La compañía no tiene ningún proyecto de crecimiento (expansión de mercado).

El departamento esta compuesto por tres personas, el Lic. Ismael Macias (Gerente del departamento de ventas), el Sr. Raymundo Gómez (Jefe del departamento de ventas), y un estudiante de L.A.E. Adriana García (Secretaria del departamento de ventas).

➤ Actividades

El Lic. Ismael Macias, es el Gerente de ventas, el se encarga de coordinar las estrategias de ventas, realiza la supervisión de su personal, es el responsable de firmar y otorgar créditos a los clientes, emite el reporte mensual de ventas y autoriza ordenes de compras para la compañía.

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

“Descripción del control interno ”

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RH / KS**

Fecha: 11 oct. '01

Índice: **B - 2 - 1**

El Sr. Raymundo Gómez ejecuta los planes del jefe de ventas, realiza pagos a proveedores, conciliaciones bancarias, toma nota de las requisiciones de clientes, supervisa el embarque del material en el almacén, así como las entradas y salidas del almacén. Busca nuevos clientes, y ofrece los productos al mercado.

La Srita. Adriana García es la secretaria del Gerente de ventas, lleva la cartera de clientes, elabora las facturas, realiza la cobranza, así como las compras con proveedores (cotizaciones).

➤ Control interno

El cliente solicita la cotización, si esta de acuerdo finca el pedido a la compañía. El Sr. Raymundo es el responsable de realizar los pedidos, después los proporciona a Adriana García, para que recabe la firma de autorización del Lic. Ismael Macias, el cual verifica que el precio de venta sea el correcto y vigente.

En caso de ser clientes nuevos, no se les otorga crédito, si no hasta que tengan un historial mínimo de 6 meses.

Para la elaboración del producto terminado se les pide un 50% de anticipo y el otro 50% a la entrega del mismo.

Una vez autorizado el pedido, es turnado al departamento de producción, para la elaboración del producto.

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Descripción del control interno"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RH / KS**

Fecha: 11 oct. '01

Índice: **B - 2 - 2**

El departamento de producción tiene 15 días para la elaboración del producto, una vez elaborado se envía al almacén de producto terminado, donde lo recibe el Sr. Raymundo Gómez, el cual da aviso a Adriana García, para que esta a su vez avise al cliente de que su pedido ha sido elaborado.

En ese momento ella elabora la facturación correspondiente.

Se envía la mercancía para que el cliente la liquide, el transportista entrega la factura al cliente y este le firma de recibido, cabe mencionar que las facturas que utiliza la empresa constan de 3 tantos:

Original para el cliente

1ª Copia para el departamento de ventas.

2ª Copia para el departamento de Contabilidad

Ya que ha sido liquidada y entregada la mercancía, el transportista entrega el efectivo y las copias de la factura a la Srita. Adriana García, las cuales se distribuyen a los departamentos de Contabilidad y Ventas respectivamente para sus registros y controles. La entrega del dinero en efectivo se realiza mediante un corte de ventas al final del día, que elabora el mismo transportista y son recibidos por Adriana García quién se encarga de realizar el depósito al día siguiente.

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Descripción del control interno "

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RH / KS**

Fecha: 11 oct. '01

Índice: **B - 2 - 3**

En el caso de devoluciones de mercancías, estas son evaluadas por el gerente de producción y autorizadas por el Lic. Ismael Macias para realizar la devolución en efectivo o en su caso reponer la mercancía.

El control de las devoluciones lo lleva el Sr. Raymundo Gómez, una vez autorizada la devolución, se entrega una copia de la nota de crédito al departamento de contabilidad, para su aplicación contable.

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Organigrama del departamento de Ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RH**

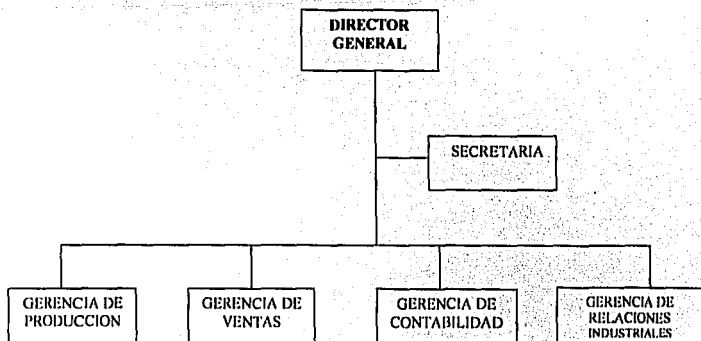
Fecha: 12 oct. '01

Índice: **B - 3**

Objetivo: Obtención del organigrama que rige el departamento de ventas.

Desarrollo:

Se solicitó al Lic. Ismael Macias el organigrama del departamento de ventas, el cual no nos fue proporcionado, ya que no cuentan con dicho documento, únicamente se nos proporcionó el siguiente organigrama general de la compañía:



Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Manual de Procedimientos y Políticas establecidas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RH / KS**

Fecha: 15 oct. '01

Índice: **B - 4**

Objetivo: Obtención del Manual de procedimientos y las políticas que rigen al departamento de ventas.

Desarrollo:

Se nos informo que el departamento de ventas no cuenta con el Manual de procedimientos..

Las políticas conocidas por el personal del departamento de ventas son:

- 1) No dar crédito a clientes nuevos, hasta que tengan un historial de 6 meses.
- 2) Las ventas a mayoreo tendrán un 3 % de descuento si son arriba de \$ 30,000.00
- 3) Todas las ventas a crédito deben de llevar la firma de autorización del gerente de ventas.
- 4) Por ser ventas sobre pedido (Ordenes de Fabricación) se solicita el 50% de anticipo y el resto a la entrega de la mercancía.

Rico Estrada & Vázquez, S.C.
"Tiempos de Auditoría"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RB / RH**

Fecha: 15 oct. '01

Índice: **B - 5**

En base a la información obtenida y para el desarrollo de la misma, consideramos que el tiempo de realización de la Auditoría es de 64 horas.

El equipo de Auditoría esta integrado por:

C.P. René Báez Tapia	Socio
C.P. Ricardo Hernández	Supervisor
C.P. Karla Sánchez	Junior

Información a Entregar:

- a) Informe Final (Carta de Observaciones y Sugerencias).
- b) Descripción de Puestos (ver anexo).
- c) Organigrama (ver anexo).

Fecha de elaboración de Auditoría

Inicio de la Auditoría: 03 de Octubre de 2001.

Finalización de la Auditoría: 30 de Octubre de 2001.

Entrega de la información: 12 de Noviembre de 2001.

Rico Estrada & Vázquez, S.C.
 "Programa de Tiempos de Auditoría"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RB / RH**

Fecha: 15 oct. '01

Índice: **B - 5 - 1**

El desarrollo de la auditoría se llevará a cabo de la siguiente forma:

ACT NUM	RESPON SABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO POR HORA												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	RH	Realizar entrevista al Gerente de Ventas.			X										
2	KS	Realizar entrevista al Jefe de Ventas.			X										
3	KS	Realizar la entrevista con las Secretaria			X										
4	RH	Análisis de la estructura Organizativa		X											
5	RH	Análisis del Manual de procedimientos y de las políticas.			X										
6	RH	Desarrollo de la Auditoría y tiempos de trabajo				X									
7	RH	Comparación de las ventas del año de 1999 y 2000.				X									
8	RH	Aplicar Cuestionarios al Gerente de Ventas			X										
9	KS	Aplicar Cuestionarios al Jefe de Ventas			X										
10	KS	Aplicar Cuestionarios a la secretaria del departamento de ventas			X										
11	RH	Análisis y evaluación de los cuestionarios aplicados al personal del departamento de ventas													X
12	KS	Realizar pruebas de cumplimiento del Control Interno.				X									
13	RH	Diagnostico Final.					X								
11	RB/RH	Elaboración del Informe Final.						X							
12	RB/RH	Comentar el informe y la carta de Observaciones y sugerencias con los funcionarios responsables				X									
13	RB	Entrega del informe y la Carta de observaciones y sugerencias con los socios de la Compañía.				X									

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

“ Análisis de las ventas realizadas ”

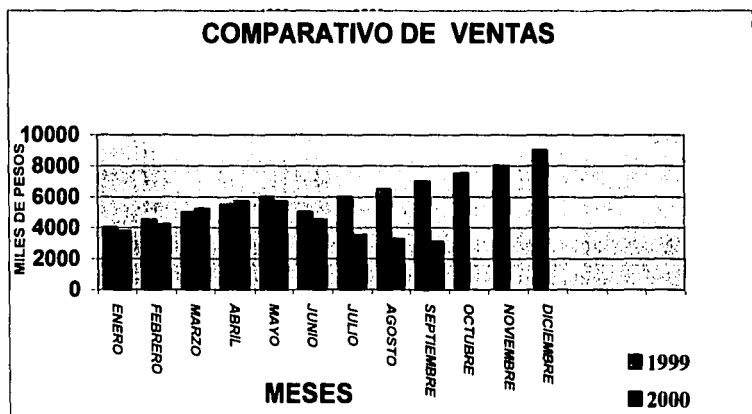
Aud. 30 Octubre de 2000

Hecho por: RH

Fecha: 16 oct. '01

Índice: B - 6

Se realizó una gráfica comparativa de 1999 con 2000 para ver el comportamiento de las ventas de un año con otro.



Observaciones:

En base a la gráfica podemos apreciar que empieza a haber una baja de las ventas a partir del mes de mayo y en los meses de Julio a Octubre hay una baja considerable de las ventas, las causas son:

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Análisis de las ventas realizadas "

Aud. 30 Octubre de 2000

Hecho por: **RH**

Fecha: 16 oct. '01

Índice: **B - 6 - 1**

1. En todo el año 2000 no se le dio la publicidad necesaria (radio, televisión, folletos, periódico, etc.), para promover los productos terminados.
2. En los meses de mayo y junio del 2000 se dio el lanzamiento de una nueva línea de sillas por parte de nuestros competidores, lo cual repercutió que se colocarán con un poco de mayor presencia en el mercado.
3. En los meses de julio a septiembre del 2000 se da una baja considerable, en comparación con el año de 1999, debido que no se llevo a cabo la promoción de verano que se daba en años anteriores, la cual consistió en algunos descuentos especiales para nuestros clientes en compras a mayoreo, hasta de un 35% descuento en la compra de 15 sillas.
4. Además en el mes de julio de 1999 salió la nueva línea llamada GOLDEN CHAIRS que fueron un diseño innovador para el mercado, ya que son sillas mas cómodas y más vistosas.
5. Todos estos hechos importantes para la compañía permitió tener una demanda importante y una ampliación de mercado durante 1999.

Cabe mencionar que en la gráfica no se reflejan los meses de Octubre a Diciembre 2000, ya que la auditoría se esta realizando al 30 de Octubre del 2000 en fecha efectiva, y no se conocen aun estos datos.

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 17 oct. '01

Índice: B-7

Nombre: *Ismael Macias Hernández*

Gerencia:

Departamento: *Ventas*

Oficina:

Sección: *Ventas*

Puesto: *Gerente de Ventas*

Tiempo en el puesto: *5 meses*

Nombre de su jefe inmediato: *Ing. Alberto González (Director General)*

¿ Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Si No

¿Cuál?

¿Por qué? *Me agrada lo que realizo*

¿Cuál es su grado máximo de estudios? *Licenciatura* Edad *40 años*

El principal objetivo de su trabajo es: *Vender lo más posible.*

¿ Cuales son las responsabilidades más importantes de su trabajo?
El programa de ventas mensuales, para cumplir con los objetivos.

¿ Maneja documentos confidenciales o valiosos dentro de su puesto? Si No

¿ Cuáles? *Los programas de estrategia de ventas.*

¿ Podría decirme si ha desempeñado otros puestos? Si No

¿ Cuáles? *Asistente de Ventas*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 17 oct. '01

Índice: B - 7 - 1

1. Mencione cuales son los objetivos generales de su departamento u oficina
Vender al máximo

2. ¿ Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? Si No
¿ Por qué? *En los últimos meses no hemos tenido ventas.*

3. Indique en qué medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento:
En un 60 %

4. ¿ Existe un medio de control para el alcance de estos objetivos? Si No
¿Cuál? ¿ Por qué? *No se ha establecido.*

5. ¿ Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir con su objetivo?
Considero que ninguna.

6. ¿ Se encuentran claramente definidas y por escrito, las políticas del departamento?
Si No ¿ por qué? *No hay algo formal.*

7. ¿ Me podría mencionar cuáles son las políticas del departamento y específicamente de
su oficina?
Los créditos con los clientes, la venta de los productos, etc.

8. ¿ Quién las elabora?
El Director General y yo las del departamento.

9. ¿ Considera usted que las políticas señaladas son adecuadas?
Si No ¿ por qué? *Considero que cubren las necesidades de la compañía y
el departamento.*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 17 oct. '01

Índice: B -7 -1-2

10. ¿ Se siguen realmente los lineamientos de esta políticas?

Si No ¿ por qué? *El personal no las conoce al 100 %*

11. ¿ Existen planes y programas generales, particulares para el desarrollo de las
actividades encomendadas a este departamento?

Si No ¿ por qué? *No se han establecido*

12. ¿ Quién los elabora y que periodo comprende? *N/A*

13. ¿ Quién los autoriza? *N/A*

14. ¿ Quién los evalúa? *N/A*

15. ¿ Cómo se evalúa? *N/A*

16. ¿ Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades?

Si No ¿ por qué? *N/A*

17. Mencione cuáles son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, en que se basa para
desarrollar sus actividades. (recabar un ejemplar)

No hay.

18. ¿ Considera que sean adecuados?

Si No ¿ por qué? *N/A*

19. ¿ Están actualizados? *N/A*

Si No ¿ por qué?

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 17 oct. '01

Índice: B - 7 - 1-3

20. ¿ Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de funciones,
desde la jefatura del departamento, hasta el nivel de selección?

Si No ¿ por qué? *No se ha elaborado.*

21. ¿ Se considera que el manual de organización esta actualizado? N/A

Si No ¿ por qué?

22. ¿ Se adapta a las necesidades de funcionamiento? N/A

Si No ¿ por qué?

23. ¿ Es conocido por el personal? N/A

Si No ¿ por qué?

24. ¿ El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones
y deberes específicos en cada puesto? N/A

Si No ¿ por qué?

25. ¿ Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores de la oficina
o al departamento a donde pertenece?

Si No ¿ por qué? *Tengo al personal capacitado.*

26. ¿ Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades?

Si No ¿ por qué? *Cada quien tiene asignada sus responsabilidades.*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

“Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al departamento de ventas”

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 17 oct. '01

Índice: B - 7-1-4

27. Indique cuáles son los puestos que sobran o faltan en su departamento. N/A

28. ¿Considera usted que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volúmenes de trabajo?

Si X No ___ ¿por qué? *Se realiza todo el trabajo.*

29. ¿Cuentan con planes de capacitación?

Si ___ No X ¿por qué? *No es requerido por el personal*

30. ¿Cuentan con planes de calificación de méritos?

Si ___ No X ¿por qué? *No se han elaborado*

31. Existen planes de incentivos para el personal?

Si ___ No X ¿por qué? *Porque no ha habido*

32. ¿Cuentan con los planes de promoción?

Si ___ No X ¿por qué? *No los han autorizado.*

33. ¿El personal del departamento u oficina, es de base?

Si X No ___

34. ¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal?

Si X No ___ ¿por qué? *A través del tiempo extra.*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 17 oct. '01

Índice: B - 7-1-5

35. ¿Las actividades de suministro se encuentran programadas?

Si No ¿por qué? N/A

36. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas?

Si No ¿por qué? *El área es segura.*

37. Indique cuales son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo.

No hay.

38. ¿Considera usted que su oficina o departamento, tenga todo el material, equipo y demás medios para su trabajo?

Si No

39. ¿Su oficina o departamento, cuenta con presupuesto?

Si No

40. ¿Considera usted de que los recursos económicos de que disponen, sean adecuados?

Si No ¿por qué? *Cuando solicitamos incentivos no los autorizan.*

41. Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento?

Si No ¿por qué? *Es algo establecido*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RH / KS**

Fecha: 17 oct. '01

Índice: **B - 7-1-6**

42. ¿ Considera usted que los niveles de responsabilidad y autoridad este definidos
adecuadamente?

Si **X** No

43. ¿ Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus
actividades?

Si **X** No ¿ por qué? **Lo estableció la dirección**

44. ¿ Considera usted que existe una adecuada supervisión de las principales actividades u
operaciones del departamento y oficinas que la integran?

Si **X** No ¿ por qué? **Yo realizo la supervisión**

45. ¿ En qué oficina del departamento considera que haya abusos de autoridad?

Ninguna

46. ¿ Considera adecuada la información, tanto interna, como externa, que se reciben en su
departamento u oficina?

Si **X** No ¿ por qué? **Hay comunicación**

47. ¿ La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros, es la adecuada?

Si **X** No

48. ¿ Qué medios de comunicación utiliza, para hacer llegar órdenes a su personal?

Memorandums

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 17 oct. '01

Índice: B - 7- 1-7

49. ¿ Considera a estos medios los más apropiados?

Si X No ___ ¿ por qué? *De esta forma nos enteramos de las decisiones que se toman.*

50. ¿ Utilizan medios de comunicación (reportes e informes) que usted haga llegar a sus superiores?

Si X No ___ ¿ por qué? *Lo requieren*

51. ¿ Considera a estos medios de comunicación adecuados?

Si X No ___

52. ¿ Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas entre el personal?

Si ___ No X

53. ¿ Existen registros de control de asistencia en su departamento u oficina?

Si X No ___ ¿ por qué? *Es algo establecido*

54. ¿ Existe un control de trámites, oficios, órdenes, etc. ?

Si X No ___ ¿ por qué? *Para mayor eficacia*

55. ¿ Utilizan un control para programas de desarrollo?

Si ___ No X ¿ por qué? *No hay*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"
Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 17 oct. '01

Índice: B - 7- 1-8

56. De las siguientes cuentas que le voy a mencionar, indique con cuál o cuáles de ellas cuenta su oficina u departamento para resolver gastos imprevistos:

Fondo revolvente

Caja chica X

Fondo de caja

Bancos X

No tiene ¿ por qué?

57. ¿ Considera usted que los sistemas y procedimientos, coadyuvan al logro de sus planes y objetivos?

Si X No ___ ¿ por qué? *Son los necesarios.*

58. ¿ Consideraría usted útil la creación de un sistema de comunicación que permitiera recibir y emanar toda clase de información de importancia?

Si X No ___ ¿ por qué? *Facilitaría bastante el trabajo*

59. ¿ Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario?

Si ___ No X ¿ por qué? *Me parece que es muy completo.*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 17 oct. '01

Indice: B -7- 2

Nombre: *Raymundo Gómez Reyes*

Gerencia:

Departamento: *Ventas*

Oficina:

Sección:

Puesto: *Jefe de Ventas*

Tiempo en el puesto: *2 Años*

Nombre de su jefe inmediato: *Lic. Ismael Macías.*

¿ Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Si No

¿Cuál? *Gerente de Ventas (Región).*

¿Por qué? *La carga de trabajo.*

¿Cuál es su grado máximo de estudios? *Vocacional* Edad *35 años.*

El principal objetivo de su trabajo es: *Llegar a ser la compañía número uno en México.*

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo? *Llevar a cabo los planes de ventas.*

¿ Maneja documentos confidenciales o valiosos dentro de su puesto? Si No

¿ Cuáles? *Archivos de Proveedores y Clientes.*

¿ Podría decirme si ha desempeñado otros puestos? Si No

¿ Cuales? *Auxiliar Contable.*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 17 oct. '01

Índice: B - 7 - 2 - 1

1. Mencione cuáles son los objetivos generales de su departamento u oficina:

Las Ventas

2. ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? Si X No

¿Por qué? *Anteriormente tuvimos ventas muy elevadas.*

3. Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento: *En un 80%*

4. ¿Existe un medio de control para el alcance de estos objetivos? Si No X

¿Cuál? ¿Por qué? *No conozco ningún medio.*

5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir con su objetivo?

Tengo sobrecarga de trabajo.

6. ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito, las políticas del departamento?

Si No X ¿por qué? *No existen*

7. ¿Me podría mencionar cuáles son las políticas del departamento y específicamente de su oficina?

Específicamente, no las puedo mencionar

8. ¿Quién las elabora? *N/A*

9. ¿Considera usted que las políticas señaladas son adecuadas?

Si X No ¿por qué? *De las que tengo conocimiento sí, ya que son procedimientos que conozco.*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 17 oct. '01

Índice: B - 7 - 2 - 2

10. ¿ Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas?

Si No ¿ por qué? *De las que conocemos sí, pero de las demás no.*

11. ¿ Existen planes y programas generales, particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento u oficina? ?

Si No ¿ por qué? *No los conozco*

12. ¿ Quién los elabora y que periodo comprende? N/A

13. ¿ Quién los autoriza? N/A

14. ¿ Quién los evalúa? N/A

15. ¿ Cómo se evalúa? N/A

16. ¿ Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades?

Si No ¿ por qué? N/A

17. Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, en que se basa para desarrollar sus actividades. (recabar un ejemplar) *No hay, lo que hacemos es porque lo asignaron por palabra.*

18. ¿ Considera que sean adecuados?

Si No ¿ por qué? N/A

19. ¿ Están actualizados? N/A

Si No ¿ por qué?

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 17 oct. '01

Índice: B - 7 - 2 - 3

20. ¿ Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de funciones, desde la jefatura del departamento, hasta el nivel de selección?

Si No ¿ por qué? *No lo conozco*

21. ¿ Se considera que el manual de organización está actualizado?

Si No ¿ por qué? *N/A*

22. ¿ Se adapta a las necesidades de funcionamiento?

Si No ¿ por qué? *N/A*

23. ¿ Es conocido por el personal?

Si No ¿ por qué? *N/A*

24. ¿ El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos en cada puesto?

Si No ¿ por qué? *N/A*

25. ¿ Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores de la oficina o al departamento a donde pertenece?

Si No ¿ por qué? *Cada quien hace su labor en el tiempo requerido*

26. ¿ Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades?

Si No ¿ por qué? *El departamento tiene la gente requerida.*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RH / KS**

Fecha: 17 oct. '01

Índice: **B-7-2-4**

27. Indique cuales son los puestos que sobran o faltan en su departamento. N/A
28. ¿ Considera usted que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volúmenes de trabajo ?
Si No ¿ por qué? *Llevamos a cabo el trabajo.*
29. ¿ Cuentan con planes de capacitación?
Si No ¿ por qué? *Me dicen que mi puesto no lo requiere*
30. ¿ Cuentan con planes de calificación de méritos?
Si No ¿ por qué? *No sé*
31. ¿ Existen planes de incentivos para el personal?
Si No ¿ por qué? *Nunca los he recibido*
32. ¿ Cuentan con planes de promoción?
Si No ¿ por qué? *Nunca he subido de puesto*
33. ¿ El personal del departamento u oficina, es de base?
Si No
34. ¿ Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal?
Si No ¿ por qué? *No lo sé*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 17 oct. '01

Indice: B - 7 - 2 - 5

35. ¿ Las actividades de suministro se encuentran programadas?

Si No ¿ por qué? N/A

36. ¿ Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas?

Si No ¿ por qué? *Estamos ubicados en un lugar donde tenemos alcance a todos los demás departamentos.*

37. Indique cuales son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo. *Un poco de distracción al atender el almacén.*

38. ¿ Considera usted que su oficina o departamento, tenga todo el material, equipo y demás medios para su trabajo?

Si No

39. ¿ Su oficina o departamento, cuenta con presupuesto?

Si No

40. ¿ Considera usted de que los recursos económicos de que disponen, sean adecuados?

Si No ¿ por qué? *En ocasiones falta material y luego tarda dos o tres días en llegar al almacén debido a que no se paga en efectivo.*

41. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento?

Si No ¿ por qué? *Lo definieron al ingresar a la empresa.*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 17 oct. '01

Indice: B -7 - 2 - 6

42. ¿ Considera usted que los niveles de responsabilidad y autoridad estén definidos
adecuadamente?

Si X No

43. ¿ Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus
actividades?

Si X No ¿ por qué? *Mi puesto lo requiere*

44. ¿ Considera usted que existe una adecuada supervisión de las principales actividades u
operaciones del departamento y oficinas que la integran?

Si X No ¿ por qué? *Constantemente nos piden reportes de
nuestro trabajo.*

45. ¿ En qué oficina del departamento considera que haya abusos de autoridad? *Ninguna*

46. ¿ Considera adecuada la información, tanto interna, como externa, que se reciben en su
departamento u oficina?

Si No X ¿ por qué? *Hay cosas de las que no me entero.*

47. ¿ La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros, es la adecuada?

Si X No

48. ¿ Qué medios de comunicación utiliza, para hacer llegar órdenes a su personal?

Memorando

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RH / KS**

Fecha: 17 oct. '01

Indice: **B - 7 - 2 - 7**

49. ¿ Considera a estos medios los más apropiados?

Si **X** No ¿ por qué? *Es la forma más común de comunicarnos.*

50. ¿ Utilizan medios de comunicación (reportes e informes) que usted haga llegar a sus superiores?

Si **X** No ¿ por qué? *A sí lo piden*

51. ¿ Considera a estos medios de comunicación adecuados?

Si **X** No

52. ¿ Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas entre el personal?

Si No **X**

53. ¿ Existen registros de control de asistencia en su departamento u oficina?

Si **X** No ¿ por qué? *Para llevar un seguimiento.*

54. ¿ Existe un control de trámites, oficios, órdenes, etc. ?

Si **X** No ¿ por qué? *Para llevar un control en los procedimientos.*

55. ¿ Utilizan un control para programas de desarrollo?

Si No **X** ¿ por qué? *N/A*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"
Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RH / KS**

Fecha: 17 oct. '01

Indice: **B -7 - 2 - 8**

56. De las siguientes cuentas que le voy a mencionar, indique con cual o cuales de ellas cuenta su oficina u departamento para resolver gastos imprevistos:

Fondo revolvente

Caja chica X

Fondo de caja

Bancos X

No tiene ¿ por qué?

57. ¿ Considera usted que los sistemas y procedimientos, coadyuven al logro de sus planes y objetivos?

Si X No ___ ¿ por qué? *Nos basamos en ellos.*

58. ¿ Consideraría usted útil la creación de un sistema de comunicación que permitiera recibir y emanar toda clase de información de importancia?

Si X No ___ ¿ por qué? *Nos ayudaría bastante*

59. ¿ Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario?

Si ___ No X ¿ por qué? *N/A*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RH / KS**

Fecha: 18 oct. '01

Índice: **B - 7 - 3**

Nombre: **García Reyes Adriana**

Gerencia:

Departamento: **Ventas**

Oficina:

Sección: **Ventas**

Tiempo en el puesto: **6 meses**

Nombre de su jefe inmediato: Lic. Ismael Macias

¿ Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Si No

¿Cuál?

¿Por qué? **A un no termino mis estudios.**

¿Cuál es su grado máximo de estudios? 7º semestre de L.A.E. Edad 29

El principal objetivo de su trabajo es:

Vender Productos lo más posible

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo?

Llevar la cartera de clientes, la cobranza, estar de apoyo al Gerente de Ventas

¿ Maneja documentos confidenciales o valiosos dentro de su puesto? Si No

¿ Cuáles? El historial o File de los clientes.

¿ Podría decirme si ha desempeñado otros puestos? Si No

¿ Cuáles? **N/A**

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 18 oct. '01

Índice: B - 7 - 3 - 1

1. Mencione cuáles son los objetivos generales de su departamento u oficina

Tener cada día las mejores ventas.

2. ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? Si No

¿Por qué? *Ya que las ventas han bajado últimamente*

3. Indique en qué medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento:

Se han alcanzado en un 75 %

4. ¿Existe un medio de control para el alcance de estos objetivos?

Si No ¿Cuál? ¿Por qué? *No lo conozco*

5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir con su objetivo?

Que no me da tiempo para cumplir eficientemente mis actividades.

6. ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito, las políticas del departamento?

Si No ¿por qué? *Yo no he visto nada escrito.*

7. ¿Me podría mencionar cuales son las políticas del departamento y específicamente de su oficina?

No las conozco al 100%

8. ¿Quién las elabora? *N/A*

9. ¿Considera usted que las políticas señaladas son adecuadas?

Si No ¿por qué? *Las que conozco, sí.*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 18 oct. '01

Índice: B - 7- 3 - 2

10. ¿ Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas?

Si No ¿ por qué? *De la mayoría que conozco.*

11. ¿ Existen planes y programas generales, particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento?

Si No ¿ por qué? *No los conozco, ya que mis actividades, fueron asignadas por palabra.*

12. ¿ Quién los elabora y que periodo comprende? N/A

13. ¿ Quién los autoriza? N/A

14. ¿ Quién los evalúa? N/A

15. ¿ Cómo se evalúa? N/A

16. ¿ Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades?

Si No ¿ por qué? *No los conozco*

17. Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares, en que se basa para desarrollar sus actividades. (recabar un ejemplar)

No tengo conocimiento de alguna en el departamento

18. ¿ Considera que sean adecuados?

Si No ¿ por qué? N/A

19. ¿ Están actualizados?

Si No ¿ por qué? N/A

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 18 oct. '01

Índice: B - 7 - 3 - 3

20. ¿ Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de funciones, desde la jefatura del departamento, hasta el nivel de selección?

Si No ¿ por qué? *No lo hay*

21. ¿ Se considera que el manual de organización esta actualizado?

Si No ¿ por qué? *N/A*

22. ¿ Se adapta a las necesidades de funcionamiento?

Si No ¿ por qué? *N/A*

23. ¿ Es conocido por el personal?

Si No ¿ por qué? *N/A*

24. ¿ El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos en cada puesto?

Si No ¿ por qué? *N/A*

25. ¿ Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores de la oficina o al departamento a donde pertenece?

Si No ¿ por qué? *Cada quien tiene asignada su tarea.*

26. ¿ Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades?

Si No. ¿ Por qué? *El trabajo se realiza, aunque todos estamos muy presionados.*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 18 oct. '01

Índice: B - 7 - 3 - 4

27. Indique cuales son los puestos que sobran o faltan en su departamento. N/A

28. ¿ Considera usted que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volúmenes de trabajo?

Si X No ¿ por qué? *Esta capacitado, pero en ocasiones no entregamos nuestro trabajo a tiempo.*

29. ¿ Cuentan con planes de capacitación?

Si No X ¿ por qué? *A la fecha no ha habido.*

30. ¿ Cuentan con planes de calificación de méritos?

Si No X ¿ por qué? *Nunca he escuchado algo referente a esto.*

31. ¿ Existen planes de incentivos para el personal?

Si No X ¿ por qué? *No los hay.*

32. ¿ Cuentan con los planes de promoción?

Si No X ¿ por qué? *No hay vacantes.*

33. ¿ El personal del departamento u oficina, es de base?

Si X No

34. ¿ Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal?

Si No X ¿ por qué? *No hay ninguna compensación, más cuando se pagan las horas extras.*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

“ Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al departamento de ventas”

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 18 oct. '01

Índice: B - 7 - 3 - 5

35. ¿ Las actividades de suministro se encuentran programadas?

Si No ¿ por qué? N/A

36. ¿ Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas?

Si No ¿ por qué? *Aunque sería favorable, que la oficina donde nos encontramos laborando la ampliaran un poco.*

37. Indique cuáles son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo.

Ninguna

38. ¿ Considera usted que su oficina o departamento, tenga todo el material, equipo y demás medios para su trabajo?

Si No

39. ¿ Su oficina o departamento, cuenta con presupuesto?

Si No

40. ¿ Considera usted de que los recursos económicos de que disponen, sean adecuados?

Si No ¿ por qué? *Falta invertir más en el Activo Fijo*

41. ¿ Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento?

Si No ¿ por qué? *Ya que cada quien tiene su jefe.*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

" Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"
Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RH / KS**

Fecha: 18 oct. '01

Índice: **B - 7 - 3 - 6**

42. ¿ Considera usted que los niveles de responsabilidad y autoridad este definidos adecuadamente?

Si X No ___

43. ¿ Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?

Si X No ___ ¿ por qué? *En las actividades que se requieren.*

44. ¿ Considera usted que existe una adecuada supervisión de las principales actividades u operaciones del departamento y oficinas que la integran?

Si ___ No X ¿ por qué? *Nunca dicen si estamos realizando bien nuestro trabajo.*

45. ¿ En que oficina del departamento considera que haya abusos de autoridad?

No conozco alguna

46. ¿ Considera adecuada la información, tanto interna, como externa, que se reciben en su departamento u oficina?

Si ___ No X ¿ por qué? *Me entero por otros medios*

47. ¿ La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros, es la adecuada?

Si X No ___

48. ¿ Que medios de comunicación utiliza, para hacer llegar ordenes a su personal?

Memorándums.

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al
departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 18 oct. '01

Índice: B -7 - 3-7

49. ¿ Considera a estos medios los más apropiados?

Si X No ___ ¿ por qué? *Es la forma más fácil de comunicar a la gente acerca de una información, aunque también podría haber periódicos murales.*

50. ¿ Utilizan medios de comunicación (reportes e informes) que usted haga llegar a sus superiores?

Si X No ___ ¿ por qué? *Mediante estos reflejamos nuestro trabajo.*

51. ¿ Considera a estos medios de comunicación adecuados?

Si X No ___

52. ¿ Existe malestar, falta de armonía fricciones, problemas entre el personal?

Si ___ No X

53. ¿ Existen registros de control de asistencia en su departamento u oficina?

Si X No ___ ¿ por qué? *Para controlar las entradas y salidas.*

54. ¿ Existe un control de tramites, oficios, órdenes, etc. ?

Si X No ___ ¿ por qué? *Para llevar un seguimiento.*

55. ¿ Utilizan un control para programas de desarrollo?

Si ___ No X ¿ por qué? *No lo conozco*

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Cuestionarios de Auditoría Administrativa aplicados al departamento de ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: RH / KS

Fecha: 18 oct. '01

Índice: B - 7 - 3 - 8

56. De las siguientes cuentas que le voy a mencionar, indique con cuál o cuáles de ellas cuenta su oficina u departamento para resolver gastos imprevistos:

Fondo revolvente

Caja chica X

Fondo de caja

Bancos X

No tiene ¿ por qué?

57. ¿ Considera usted que los sistemas y procedimientos, coadyuvan al logro de sus planes y objetivos?

Si X No ¿ por qué? *Estos nos pueden ayudar mucho, ya que habría un mejor control.*

58. ¿ Consideraría usted útil la creación de un sistema de comunicación que permitiera recibir y emanar toda clase de información de importancia?

Si X No ¿ por qué? *Así nos enteraríamos oportunamente de lo que se necesita.*

59. ¿ Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario?

Si No X ¿ por qué? N/A

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Resultados de los Cuestionarios aplicados
al departamento de Ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RH**

Fecha: 19 oct. '01

Índice: **B -8**

Resumen de la aplicación de los Cuestionarios

En base a las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados a las tres personas que conforman el departamento de ventas concluimos:

1. Carecen de planes de trabajo, ya que no cuentan con disposiciones adecuadas y precisas.
2. No cuentan con la fijación de objetivos de ninguna clase que permita conocer a dónde se pretenda llegar.
3. La existencia de políticas son mínimas, ya que cuentan con lineamientos generales establecidos en forma escasa.
4. El departamento carece de una estructura orgánica, lo que limita al personal.
5. El departamento no cuenta con un manual de procedimientos y una descripción de puestos, esto perjudica al personal, ya que no conocen sus funciones, obligaciones y responsabilidades y retrasa los planes y programas de trabajo establecidos.

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Resultados de los Cuestionarios aplicados
al departamento de Ventas"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RH**

Fecha: 19 oct. '01

Índice: **B - 8 - 1**

6. No cuenta con técnicas administrativas para el aprovechamiento de los recursos humanos, como es la capacitación, el desarrollo, la calificación de la actuación, los planes de incentivos.
7. Cuentan con medios de comunicación deficiente, la comunicación que se da se considera inadecuada, por no estar informados oportunamente de los acontecimientos más importantes.
8. No cuenta con una efectividad de liderazgo ya que los resultados del equipo de trabajo no alcanzan a cubrir los requerimientos mínimos, y la actuación y motivación hacia el personal es escasa.
9. La medición de los resultados son elementales, ya que cuentan con registros de control que brindan información limitada, y que impiden la realización de una evaluación completa del personal.

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Pruebas de Cumplimiento"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **KS**

Fecha: 22 oct. '01

Índice: **B - 9**

Base de Selección.

Se seleccionaron 5 facturas del mes de Mayo a Septiembre del 2000, para verificar el Control Interno del departamento de ventas.

Procedimientos:

De las facturas seleccionadas:

1. Comprobar que la factura cumple con los requisitos fiscales según el artículo 29-A del Código Fiscal de la Federación, y que la factura original esté firmada por el Gerente del Departamento de Ventas, el Licenciado Ismael Macías para su debida autorización y por parte del cliente de quien fue recibida la mercancía.
2. Verificar que la factura este soportada por el pedido, y que este haya sido firmado de conformidad por el cliente, y se encuentre debidamente foliado.
3. Corroborar que los clientes tengan una antigüedad de seis meses, para tener derecho al otorgamiento de un crédito y que éste sea firmado y autorizado por el Lic. Ismael Macías (Gerente de Ventas).
4. Verificar que los precios de venta sean los correctos de acuerdo con la lista de precios vigente.
5. Comprobar que las ventas que se realizaron en efectivo, se haya recibido correctamente el 50% de anticipo en caja, según el vale correspondiente.

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Pruebas de Cumplimiento"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **KS**

Fecha: 22 oct. '01

Índice: **B - 9 - 1**

6. Verificar que toda la cobranza se haya depositado correctamente en el banco al día siguiente de la venta, según lo ampare el vale de caja y el corte diario de ventas.
7. Comprobar que la nota de salida de la mercancía del almacén esté debidamente autorizada por el funcionario responsable, y que la nota de embarque este firmada por el transportista que entrega la mercancía al cliente.

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Pruebas de Cumplimiento"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **KS**

Fecha: 22 oct. '01

Índice: **B - 9 - 2**

FECHA	No. FACTURA	NOMBRE DEL CLIENTE	PROCEDIMIENTOS EN B-9						
			1	2	3	4	5	6	7
08-May-00	T-22990	SAT	✓	✓	✓	✓	x	x	✓
15-Jun-00	T-30001	SEP	x	✓	x	✓	✓	✓	✓
24-Jul-00	T-30045	IFE	✓	x	✓	✓	✓	x	✓
21-Ago-00	T-30071	SERMANAP	x	✓		✓	x	x	x
14-Sep-00	T-30089	BUFFET INDUSTRIAL EN CONSTRUCCIONES.	✓	x	✓	✓	✓	✓	x

Con base al estudio y evaluación del Control Interno y a la aplicación de las Técnicas y Procedimientos de Auditoría podemos concluir que los resultados obtenidos no cumplen con los procedimientos del control interno en su totalidad.

✓ OK procedimiento correcto.

X Procedimiento incorrecto.

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Diagnóstico Final"

Aud. 30 Octubre de 2001

Hecho por: **RH**

Fecha: 23 oct. '01

Índice: **B - 10**

DIAGNOSTICO FINAL

Objetivo. Concentración de los datos obtenidos en la auditoria practicada al departamento de ventas.

Con base a las técnicas y procedimientos aplicados en la revisión concluimos lo siguiente

Se observó que en el control interno del departamento de ventas, no cuenta con un manual de procedimientos, por lo cual no se tiene un adecuado control de las ventas. Además, que el personal que integra el departamento tiene sobrecarga de trabajo debido a que realiza actividades que le corresponden a otros departamentos.

Por medio de los cuestionarios nos dimos cuenta que no hay políticas bien definidas, ya que la gente no las conoce, por lo cual no se llega al objetivo planeado, así mismo no hay motivación a través de incentivos para el personal (remuneraciones, reconocimientos). Observamos, que no se imparten cursos para el desarrollo del personal.

Debido a la información obtenida emitimos el siguiente informe.

INFORME

México. D.F. a 12 de Noviembre del 2001

Compañía MODELS INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.

Atención: ING. ALBERTO GONZALEZ

Director General y Presidente del consejo de Administración.

Presente

Informe de Auditoria Administrativa realizada al departamento de ventas de la empresa Models Internacional, S.A de C.V.

Hemos realizado un examen de la situación administrativa del departamento de ventas de la empresa MODELS INTERNACIONAL, S.A. DE C.V. con el propósito de dar una opinión, para formular y presentar las sugerencias necesarias, con la finalidad de operar con mayor eficiencia de acuerdo a los requerimientos actuales, por el período comprendido del 03 al 30 de Octubre de 2001.

Las estadísticas de Ventas comparativas de los últimos dos años, revelan que la compañía esta decayendo ya que en este año no se llevo a cabo la promoción adecuada de los productos, (vías de comunicación y programas de promociones de ventas), además no se realizó una innovación del producto para el mercado, ya que actualmente vivimos en un mundo de cambios constantes y globalizaciones que permiten a la competencia entrar con una mayor fuerza; ante estos cambios no se pueden quedar estáticos los productos.

En consecuencia de nuestra revisión, nos permitimos manifestarles las siguientes observaciones:

1. Observación:

El departamento de ventas no tiene un adecuado control en sus operaciones, ya que no tienen un manual de procedimientos.

➤ Sugerencia:

Consideramos conveniente que se elabore un manual de organización, que contenga políticas, normas, procedimientos e instructivos y responsabilidades por puestos, (ver Anexo).

2. Observación:

Las facturas y documentos por cobrar a clientes no se encuentran en un lugar apropiado (bajo llave o resguardo por alguien).

➤ Sugerencia:

Es necesario responsabilizar a alguien del departamento de ventas, del control de las facturas ya elaboradas y las que están en blanco.

3. Observación:

No existe un control adecuado de la secuencia numérica de las facturas (dentro del consecutivo de facturación hacen falta facturas).

➤ Sugerencia:

Llevar una carpeta o un file en consecutivo de todas las facturas, para que no falte ninguna.

4. Observación:

Las funciones de venta y cobranza son efectuadas por la misma persona, además las personas encargadas de depositar la cobranza en bancos y manejar el efectivo, no se encuentra afianzadas.

➤ Sugerencia:

Se recomienda la creación de un departamento de Crédito y Cobranza, ya que ninguna persona de ventas debe de manejar la cobranza, así como afianzar a las personas que manejen el efectivo y realicen los depósitos bancarios.

5. Observación:

No hay relación directa y comunicación con los clientes, por lo tanto no se enteran de las promociones de los productos.

➤ Sugerencia:

Es recomendable la contratación de los agentes de ventas, para que lleven a cabo las estrategias y programas.

6. Observación:

La política general de crédito no es la adecuada, para ser competitivos en el mercado, ya que la gente busca obtener créditos.

➤ Sugerencia:

Debe de haber una reingeniería y estructuración de las políticas, las cuales deben de ser más flexibles en base al mercado, para obtener el mayor número de clientes.

7. Observación:

En algunos casos no se recaba la firma de recibido por el cliente en las facturas, al momento que se entrega la mercancía.

➤ **Sugerencia:**

Todas las facturas deben de estar firmadas de recibidas por los clientes.

8. Observación:

La mercancía no es entregada en el periodo establecido (15 días como política).

➤ **Sugerencia:**

Debe de contratarse más personal para entregar la mercancía, así como rolar turnos.

9. Observación:

El personal no cuenta con cursos de capacitación

➤ **Sugerencia:**

Debe de haber cursos constantes para el desarrollo y capacitación de la gente que forma el departamento.

Agradecemos las atenciones recibidas de los funcionarios y personal de la compañía y quedamos a sus órdenes para cualquier aclaración o ampliación que quisieran solicitarnos.

A T E N T A M E N T - E

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

C.P. René Baez Tapia

Ced. Prof. 5828745

Rico Estrada & Vázquez, S.C.

"Anexo"

Aud. 30 Octubre de 2001

Fecha: 12 Nov. '01

Anexo

La carga de trabajo que hay en el departamento de ventas es debido a que realizan actividades que no les corresponden, por lo cual, nosotros sugerimos la creación del departamento de Crédito y Cobranzas así como la contratación de un agente de ventas, ya que actualmente se están realizando actividades que competen a este departamento, (Ver organigrama propuesto). Así mismo proponemos un resumen de las actividades más importantes que debe de desempeñar cada puesto dentro del departamento de Ventas:

Descripción de Puestos

Gerente de Ventas

Actividades

- Busca nuevos mercados, así como la distribución y los canales de distribución.
- Planear, realizar y coordinar estrategia de ventas.
- Elaborar, evaluar promociones.
- Analizar y evaluar el reporte de ventas mensual.
- Autorizar las ventas a Crédito bajo las políticas establecidas, (modificar en base al mercado y necesidades de la compañía).
- Organizar las ventas con la publicidad exterior.
- Seleccionar al personal para desarrollar actividades específicas.

Jefe de Ventas

- Tomar el pedido del cliente.
- Llevar un historial de las ventas a clientes, conocer quienes son sus mejores clientes, y tener una buena relación con los mismos.
- Ejecutar la estrategia y los planes de ventas.
- Realizar Funciones de Promotor y Animador.
- Supervisar, motivar, adiestrar y coordinar a los agentes de ventas.
- Llevar el control de las devoluciones de las ventas.
- Revisar los pedidos para su autorización.
- Tener coordinación, comunicación y control con el departamento de producción para la elaboración de los productos.

Asistente de Ventas

Debido a las necesidades que requiere la empresa sugerimos que la secretaria sea la asistente de ventas.

- Proporciona toda clase de apoyo administrativo de ventas, para desempeñar correctamente estadísticas, volúmenes de ventas, gráfica de ventas.
- Realizar la facturación, así como su control y verificación.
- Elaborar notas de crédito.
- Realizar un control del total de las ventas del día, para el registro de los ingresos.
- Llevar el control de la cartera de clientes.

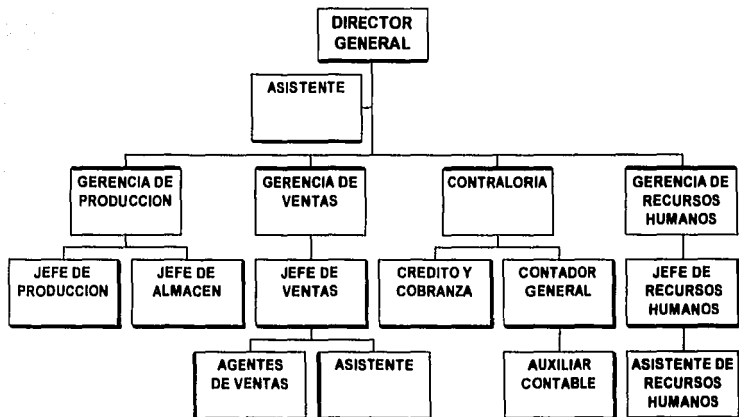
Agente de Ventas

Proponemos que es importante contratar a un agente de ventas, ya que el va a tratar directamente con los clientes y va a promover los productos.

- **Aplicar las estrategias y programas de mercadeo.**
- **Hacer las cotizaciones a los clientes.**
- **Levantar los pedidos de los productos.**
- **Llevar un catálogo de los productos adecuadamente.**
- **Reunir las firmas de autorización del pedido.**
- **Avisar al cliente que su producto ha sido elaborado.**
- **Verificar que la mercancía llegue correctamente al cliente.**

ORGANIGRAMA PROPUESTO

MODELS INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.



CONCLUSIONES

Anteriormente la Auditoría sólo se orientaba hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo razonable de las actividades especificadas en dichos registros.

Ahora responde a una demanda de más información que no se encuentra tan sólo en los Estados Financieros, también tiene por objeto juzgar la calidad de la Administración, los resultados de sus operaciones y de sus directivos.

Actualmente la Auditoría Administrativa es poco aplicada en el ámbito laboral, únicamente se hace una descripción de puestos, la cual, en ocasiones, no se actualiza al paso de los años, conforme va teniendo cambios una compañía.

En este trabajo, plasmamos los pasos que se deben considerar para el desarrollo de una Auditoría Administrativa en el departamento de ventas, ya que, a través de esta, ayudamos a mejorar las operaciones de la empresa, y podemos evitar que haya desviaciones de objetivos por ineficiencia administrativa.

La Auditoría Administrativa es una herramienta muy importante, ya que nos permite hacer una reconstrucción de actividades de un determinado puesto, para eficientar las operaciones y evitar los trabajos extras, logrando con esto una reducción de costos y tiempos.

Muchas empresas pierden mucho dinero por la falta de control en sus operaciones, este es otro beneficio adicional que reciben las empresas que optan por realizar una Auditoria Administrativa, en virtud de que se revisen profundamente los puntos de control que haya y se aporten sugerencias para mejorarlos o para implementar nuevos controles y se determine que personas deben llevarlo; así como cuáles controles resultan innecesarios y deben suprimirse.

La Auditoria Administrativa, también ayuda a fomentar entre los empleados una cultura de trabajo, orientada fundamentalmente hacia la productividad, eficiencia administrativa, y a evitar el desperdicio de recursos humanos, materiales y financieros, y por ende lograr un nivel de competitividad en el mercado, por lo que genera sentido de "pertenencia" a la empresa y mejoran las relaciones de trabajo. Es por eso, que es muy conveniente la aplicación de la Auditoria Administrativa.

Por lo tanto, confirmamos nuestra Hipótesis, por que al implementar el sistema de Auditoria Administrativa en el departamento de ventas tenemos éxito, ya que al darnos cuenta de que hay deficiencias damos soluciones a éstas. Y al analizar la calidad del personal a cargo de las funciones, nos percatamos, si realmente cada individuo está desarrollando sus actividades correctamente, y si no es así, se corrige esa situación.

Para cualquier Organización debe de estar bien definida su Estructura Orgánica ya que es la base fundamental para el logro de sus objetivos, y con esto puede realizar sus operaciones adecuadamente, y alcanzar plenamente sus objetivos.

BIBLIOGRAFIA

Anaya Sánchez Carlos, Auditoría Administrativa
Editorial Ecasa, México 1980

Arenas Galicia Fernando, Introducción a la técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y el Comportamiento.
Editorial Trillas, México 1979

Fernández Arenas José Antonio, La Auditoría Administrativa.
Editorial Diana, México 1988

Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación.
Editorial Mc Graw-Hill, México, D.F. 1991.

Mendivil Escalante Victor Manuel, Elementos de la Auditoría.
Ediciones Contables y Administrativas, S.A., México 1979.

Munich Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración.
Editorial Trillas, México 1991.

Rodríguez Valencia Joaquín, Sinopsis de Auditoría Administrativa.
Editorial Trillas, México 1991.

Rubio Ragazzoni Victor M., Guía Práctica de Auditoría Administrativa.
Editorial Pac, S.A. DE C.V., México 1998.

Ruiz de Velasco Luis, Auditoría Práctica.
Editorial Banca y Comercio, S.A. DE C.V., México 1992.

Santillana González Juan Ramón, Conoce las Auditorías,
Ediciones Contables y Administrativas S.A. DE C.V., México 1994.

Thierauf Robert J., Auditoría Administrativa,
Editorial Limusa, México 1993.

Vega Alfonso, González Sánchez, Métodos de Investigación II,
Editorial Formación de investigadores Jóvenes, México 1993.

William P. Leonard, Conceptos Fundamentales de la Auditoría Administrativa,
Editorial Grijalbo 1988.

Willin Gham John J., Auditoría, Conceptos y Métodos,
Editorial Mc. Graw-Hill, México 1988.