



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA LA MEJORA  
DE UNA EMPRESA DE TRANSFORMADORES  
ELÉCTRICOS MEDIANTE AUDITORIA  
INTEGRAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA  
ORGANIZACIÓN**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN CONTADURÍA**

**PRESENTA:**

**IRIS JANETT GUTIÉRREZ CAMPOS**

**ASESOR:**

**C. P. GUILLERMO C. JIMÉNEZ HERNÁNDEZ**

**MÉXICO, D.F.**

**2005.**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

# ÍNDICE

• <b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	2
• <b>CAPÍTULO UNO ***AUDITORÍA INTEGRAL***</b>	
♦ <u>Concepto de la Auditoría Integral</u>	5
♦ <u>Objetivo de la Auditoría Integral</u>	7
♦ <u>Metodología de la Auditoría Integral</u>	8
♦ <u>Técnicas de Auditoría Integral</u>	13
♦ <u>Normas de Auditoría Integral</u>	15
• <b>CAPÍTULO DOS ***ESTUDIO GENERAL***</b>	
♦ <u>Evaluación preliminar</u>	18
♦ <u>Plan de trabajo</u>	23
♦ <u>Diagnóstico</u>	25
♦ <u>Resultado del estudio general</u>	30
♦ <u>Informe ejecutivo</u>	34
• <b>CAPÍTULO TRES ***PLANEACIÓN ESPECÍFICA***</b>	
♦ <u>Determinación de objetivos</u>	37
♦ <u>Determinación de recursos</u>	39
♦ <u>Programa de trabajo</u>	41
• <b>CAPÍTULO CUATRO ***INFORME DE RESULTADOS***</b>	
♦ <u>Memorando de conclusión</u>	95
♦ <u>Informe final</u>	96
• <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	118

# Introducción

El objetivo del presente trabajo de investigación es estudiar, analizar y realizar una propuesta que incluya soluciones para los problemas detectados para una organización dedicada a la **compra-venta de transformadores industriales y tableros de control** en el área metropolitana; así como recomendaciones para áreas con oportunidad de mejora, que no se han aprovechado o no se han detectado por el Director General de la empresa y por la organización en general.

Este objetivo se logrará mediante los métodos y las técnicas de auditoría integral, basada en la metodología diseñada por la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A. C. que es la aplicación de auditoría administrativa, financiera y operacional, logrando analizar a la entidad como un conjunto de sistemas y que serán la base de estructuración de un nuevo sistema.

Ya que su objetivo de la auditoría integral es mediante una evaluación multidisciplinaria, proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y el aprovechamiento de sus recursos; es por esa razón que determiné que es una herramienta necesaria, para determinar las áreas de oportunidad de la empresa y los problemas en los que pudiera estar inmersa dicha entidad.

Los criterios necesarios para que la organización este en posibilidades de poner en marcha un nuevo sistema propuesto, están basados en el análisis practicado a la empresa, fundamentado con la normatividad de la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño.

Por las características de la investigación se pretende dotar a la empresa de una estructura administrativa, contable y operativa capaz de propiciar un mejor desempeño de sus funciones y por ello es necesario considerar que el estudio se basa en un análisis con enfoque de sistemas, por lo cual se deben considerar todas las partes de la empresa de manera individual; sin embargo, las propuestas funcionarán mediante su implantación y consideración de manera sistémica, es decir, todas en su conjunto.

Durante del desarrollo de este trabajo, se formulan múltiples recomendaciones en las tres principales áreas de estudio, contable, administrativa y operativa, ya que la empresa está atravesando por distintos problemas en dichas áreas de estudio.

Finalmente se determinan las posibles soluciones a los problemas encontrados y las mejoras a las áreas estudiadas, que serán plasmadas en un informe final, que le será proporcionado al director general de la empresa, con la intención de obtener su aprobación, para llevar a cabo la implantación de éste diseño.

# Capítulo Uno

# Auditoría Integral

## Concepto de auditoría integral

El boletín número 1 "Concepto de Auditoría Integral", de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría Integral y al Desempeño, de la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño A. C., establece el siguiente concepto de Auditoría Integral:

"La auditoría integral es la evaluación multidisciplinaria, independiente y con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de la organización, de la realización con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o el mejor aprovechamiento de sus recursos."<sup>1</sup>

**Independiente.** Se tiene una independencia con la entidad o actividades que se auditan, llevan a cabo su trabajo con objetividad, libertad, imparcialidad, a fin de permitir su realización de su estudio.

Juan Ramón Santillana González, habla acerca de la independencia del auditor y expresa lo siguiente, "La objetividad es un estado de actitud mental que deben mantener los auditores durante el desarrollo de sus trabajos de auditoría"<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Boletín número 1 Concepto de Auditoría Integral, Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño A. C., Primera Edición, DO Fiscal editores, México, septiembre 1996 p. 1

<sup>2</sup> Juan Ramón Santillana González, "Auditoría interna integral" administrativa, operacional y financiera. Editorial Thomson, 2da edición México 2002. p. 8

**Con enfoque de sistemas.** La definición de sistema, según diccionario Kapeluz de la lengua española, es “conjunto organizado de cosas que contribuyen a determinado objetivo o que cumplen cierta función”<sup>3</sup>, es por esto, que se considera a la entidad como un conjunto de partes que interactúan entre sí, conformando el sistema, que es la organización.

Se determina el cumplimiento del control interno, se realiza una comparación entre los resultados de las operaciones, mediante los indicadores, mediante normas, parámetros y/o estándares nacionales e internacionales de: Economía Eficacia y Eficiencia principalmente.

Donde se pretende proponer acciones que le permitan a la entidad cumplir con todos estos aspectos de manera adecuada y explorar nuevas áreas de oportunidades que aún no se han tomado en cuenta.

---

<sup>3</sup> Diccionario Kapeluz, de la lengua española, editorial Kapeluz, Buenos Aires, Argentina, febrero 1979 p. 1342

## **Objetivo de la Auditoría Integral**

De acuerdo con el boletín 2 de la Metodología, el propósito de la Auditoría Integral es determinar las diferencias operativas internas o amenazas de carácter externo de las organizaciones, para que éstas corrijan o se controlen y se mejore la productividad y/o rentabilidad, mediante el mejor aprovechamiento de sus recursos.<sup>4</sup>

Es decir, que la auditoría integral, pretende realizar un estudio de la entidad, para determinar las áreas que presentan problemas o que simplemente podrían representar oportunidades de mejora, de una manera significativa, en el ámbito administrativo, operativo y financiero.

---

<sup>4</sup> Boletín número 2 Metodología de Auditoría Integral, Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño A. C., Primera Edición, DO Fiscal editores, México, septiembre 1996 p. 4.

## **Metodología de Auditoría Integral**

El boletín número 2 "Metodología de Auditoría Integral" de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría Integral y al Desempeño, establece la siguiente metodología que recomienda aplicar al realizar un estudio con éstas características y será la base sobre la que gira este estudio.

Ya que de la misma manera que en una auditoria "tradicional", de estados financieros, tampoco existen reglas específicas para efectuar el estudio, sino que presentan las bases mínimas que deben considerarse al realizar dicho análisis.

Es necesario precisar que la fase final de esta metodología, Diseño, Implantación y Evaluación, solo se realizará el Diseño, ya que es opción del Director general de la empresa aceptar su implantación.

Esta metodología se encuentra dividida en cinco fases, mismas que a su vez están subdivididas de la siguiente manera:

- ❖ **Fase I Análisis General y Diagnóstico**
  - Evaluación Preliminar
  - Plan de trabajo
  - Ejecución
  - Diagnóstico
  
- ❖ **Fase II Planeación Específica**
  - Determinación de Objetivos
  - Elaboración del Programa
  - Determinación de Recursos
  - Seguimiento del Programa
  
- ❖ **Fase III Ejecución**
  - Obtención de Evidencias
  - Técnicas y Recursos
  - Coordinación y Supervisión
  
- ❖ **Fase IV Informe de Resultados**
  - Observaciones y Oportunidades de mejora
  - Estructura, Contenido y Presentación
  - Discusión con el cliente y definición de compromisos
  - Informe Ejecutivo
  
- ❖ **Fase V Diseño, Implantación y Evaluación**
  - Diseño
  - Implantación
  - Evaluación

## **I. Estudio General y Diagnóstico.**

Esta fase permite conocer los beneficios que se pueden obtener de una investigación de este tipo. También le permite al auditor integral realizar un estudio para detectar las áreas de oportunidad o de problemas, de manera general a bajo costo, basado en los resultados obtenidos se procederá a hacer un estudio más profundo de dichas áreas.

Con estos datos se realizará un informe final, con el resultado de este estudio, mismo que será entregado al cliente para su discusión y aprobación; para poder continuar con la siguiente fase.

## **II. Planeación Específica.**

Durante el desarrollo de esta fase, se establecen los recursos materiales, financieros, humanos, que sean necesarios para realizar la investigación.

Esta planeación debe estar fundamentada en un programa de trabajo, con los objetivos de la auditoría, los procedimientos de auditoría a aplicar, la red de actividades definidas, los responsables y las fechas de aplicación.

## **III. Ejecución.**

Esta fase es la aplicación de todos los procedimientos, la realización práctica del programa de auditoría establecido en la fase anterior, que es la base para la conformación y presentación de las recomendaciones.

Una de las etapas de la ejecución es la obtención de evidencia suficiente, competente y relevante, mediante las técnicas de Auditoría Integral, mismas que se detallan adelante.

#### **IV. Informe de Resultados**

Es el informe que resume los hallazgos encontrados durante el proceso de la Auditoría Integral, es un escrito que describe los resultados relevantes de manera clara, objetiva y concisa. Estos resultados están debidamente soportados, gracias la fase de ejecución, donde se realizaron las pruebas necesarias y los análisis pertinentes.

También incluirá propuestas de solución a los problemas detectados y la manera en como se deberán llevar a cabo. Al final éste informe deberá estar firmado por el Auditor Integral, para entregárselo al cliente para su discusión, junto con un informe ejecutivo para toma de decisiones.

#### **V. Diseño, Implantación y Evaluación**

Es ésta etapa la que permite la materialización de lo que se pensaba hacer y los hechos reales, con las cuales se lograrán las mejoras en la productividad, competitividad y eficiencia en general de la empresa.

La implantación deberá realizarse por un líder, ya sea el Auditor Interno, o se contrate a un consultor externo para aplicar el diseño creado por el Auditor Integral, según sea convenido entre el cliente y el Auditor.

El mismo boletín 2 sugiere métodos de implantación de las recomendaciones tales como:

- a) **Método instantáneo.** Cuando las recomendaciones son sencillas y que no involucran gran número de participantes y operaciones, se aplica de manera instantánea.
- b) **Proyecto piloto.** Se realiza un ensayo de la implantación en una parte de la organización, que tenga un comportamiento similar, para poder determinar errores antes de su implantación definitiva.
- c) **Implantación en paralelo.** Es una implantación del nuevo sistema, pero de manera simultánea con el sistema anterior, para poder corregir problemas que surgieran con el nuevo sistema, sin afectar la operación de manera definitiva, hasta suspender la operación anterior.
- d) **Implantación parcial o aproximaciones sucesivas.** Donde se secciona la implantación en etapas graduales, sin pasar a la siguiente etapa hasta conseguir el resultado deseado de la etapa anterior.

La función de la etapa de Evaluación con la que finaliza la Auditoría Integral, es verificar que se implante de manera adecuada el diseño, por lo que se requiere que sea bien estudiada antes de abandonar la organización.

## Técnicas de Auditoría Integral

De la misma manera en como se establecieron las técnicas de Auditoría de estados financieros, por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, con el objetivo de homogenizar los requisitos mínimos del contador y sobre la ejecución del trabajo del auditor; la Academia Mexicana de Auditoría Integral creó el boletín número 9 denominado "Ejecución"<sup>5</sup>, donde en su capítulo 5 destaca las principales técnicas aplicables en la investigación de hallazgos y la obtención de evidencia, donde el Auditor Integral deberá seleccionar la combinación de técnicas a utilizar en cada trabajo, dependiendo de los objetivos del mismo. Las técnicas de Auditoría Integral, se dividen de la siguiente manera:

- a. **Entrevistas.** Son una fuente importante de información, ya que desde el inicio de las fases de Auditoría, se comienza con una entrevista para conocer el panorama general de la empresa en cuestión.
- b. **Revisión documental.** Es el estudio de los documentos con los que cuenta la entidad, tal es el caso de manuales, contratos, planes de negocios, facturas, actas, etc.
- c. **Inspección.** Es la observación de las actividades, los hechos, las personas o los bienes, con la finalidad de cerciorarse de su existencia.
- d. **Análisis.** Es una técnica que implica desarrollar una investigación profunda de algún proceso o procedimiento.

---

<sup>5</sup>Boletín número 9 "Ejecución", Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño A. C., Primera Edición, DO Fiscal editores, México, septiembre 1996 p. 22

- e. **Cálculos.** Se realizarán cálculos matemáticos, cuando se requiera para comprobar el método usado o que la información obtenida es correcta.
- f. **Evaluación de sistemas.** Esta técnica se utiliza para entender como funcionan los sistemas de operación de la entidad, así como su forma en que son controlados.
- g. **Indagación.** Esta técnica sirve para la evaluación de los controles, realizando preguntas muy concretas a los responsables.
- h. **Formulación de los modelos de operación.** Es una técnica utilizada para visualizar las operaciones de la entidad, mediante la elaboración de un diagrama que representa la operación fundamental de la organización, donde se identifiquen sus áreas críticas.
- i. **Elaboración de modelos económicos o financieros.** Consiste en elaborar los modelos para analizar, proyectar y estudiar la sensibilidad de las cifras financieras o económicas en diversos escenarios.

# **Normas de Auditoría Integral**

Las Normas se deben cumplir en el proceso de Auditoría Integral, ya que son consideradas indispensables para asegurar que el trabajo está bajo control y por la diversidad que existe en la planeación y ejecución de trabajos de esta naturaleza. Las Normas de Auditoría Integral se clasifican de la manera siguiente:

## **1. Normas generales.**

- 1.1. Capacitación profesional.
- 1.2. Objetividad.
- 1.3. Independencia.
- 1.4. Confidencialidad.

## **2. Normas para la ejecución de la Auditoría Integral.**

- 2.1. Planeación.
- 2.2. Estudio y familiarización con el entorno.
- 2.3. Estudio y evaluación de los controles.
- 2.4. Obtención de evidencia.
- 2.5. Cuidado profesional.
- 2.6. Formulación de papeles de trabajo.
- 2.7. Responsabilidad en el uso del trabajo efectuado por otros profesionales o por la administración de la entidad.
- 2.8. Supervisión del trabajo de Auditoría Integral.
- 2.9. Aseguramiento de la calidad.

### **3. Normas para la preparación de informes de resultados.**

3.1. Forma.

3.2. Contenido.

### **4. Normas para el Diseño, Implantación y Evaluación de las recomendaciones resultantes de la Auditoría Integral.**

4.1. Diseño.

4.2. Implantación.

4.3. Evaluación.

4.4. Informes.

Las normas generales son las cualidades que debe reunir el Auditor Integral, para cumplir con su responsabilidad profesionalmente.

Las normas para la ejecución de la Auditoría integral establecen que el trabajo debe estar debidamente planeado, contar con evidencia suficiente, competente y relevante para formular papeles de trabajo que serán la evidencia de las recomendaciones e informes de resultados.

Las normas para la preparación de informes de resultados, determinan los requisitos que debe contener el informe.

El último grupo, normas para el Diseño, Implantación y Evaluación de las recomendaciones resultantes de la Auditoría Integral se refieren al diseño, implantación y evaluación.

# Capítulo Dos

# Estudio General

## **Evaluación preliminar**

El objeto de estudio es una empresa dedicada a la compra-venta de transformadores eléctricos industriales y tableros de control, dirigida por un socio mayoritario, quien tiene como profesión Ingeniero.

Durante algunas conversaciones con el Director General y los empleados de la entidad, se determinó que la empresa estaba en una situación muy diferente a la que sostenía hace algunos años, ha atravesado por algunos problemas de carácter financiero y organizacional y es por ésta razón, por la que se le propuso aplicar este estudio, que pretende ayudarle a encontrar soluciones y mediante propuestas para obtener resultados en la productividad, y/o rentabilidad.

La empresa se comienza actividades en el año 1983, constituida como una sociedad anónima de capital variable (S. A. de C.V), siendo su giro la compra-venta de transformadores eléctricos industriales y tableros de control para el manejo de los mismos, de gran calidad y confiabilidad.

Se llevó a cabo el registro de la sociedad como persona moral, por un ingeniero, fundador y socio mayoritario quien decide constituir una empresa que vislumbraba muchas oportunidades de éxito en esa época.

Al inicio de las actividades, se mantenía un nivel de ventas elevado en su sector, que es el eléctrico, con un número definido de productos que cumplían con las necesidades del mercado, así como un reducido número de

proveedores y un gran mercado potencial, debido a las favorables condiciones económicas del país.

En su inicio la empresa contaba con un capital social de \$ 2,000, para el año 1989 hubo un incremento del mismo para contar con \$50,000; finalmente se aumenta de manera considerable para formar un capital social de \$400,000, mismo con el que se cuenta actualmente y esta conformado de la siguiente manera:

Accionistas	Acciones de capital		Total de acciones	Importe de las acciones
	Fijo	Variable		
Ingeniero	49,960	349,720	399,680	\$399,680
A	10	70	80	80
B	10	70	80	80
C	10	70	80	80
D	10	70	80	80
Total	\$50,000	\$350,000	400,000	\$400,000

Las acciones son nominativas con valor de \$1.00 cada una.

## Entrevista inicial.

Mediante una entrevista sostenida con el Director General de la empresa, se pudo conocer el panorama general de la misma y es que la entidad cuenta con una diversidad de problemas, tales como:

Disminución de utilidades (aproximadamente 70% en los últimos 3 años)

Disminución de las ventas

Duplicidad de funciones

Ausencia de planeación

Problemas de liquidez

Falta de capacitación

Desmotivación del personal

Incertidumbre en el clima organizacional

Desconocimiento de oportunidades de mejora

Existen muchos competidores en el mercado nacional

El director general, atribuye la problemática por la que atraviesa la empresa, a la situación económica nacional, que entre otras cosas, la política monetaria ha propiciado disminución del gasto público, lo que trae consigo, que la economía se vea estancada. Esto impacta directamente a la empresa, debido a que algunas instituciones del sector público son o eran clientes de ésta.

A través del estudio se conocen las áreas con problema y las que oportunidad de mejora, mismas que serán analizadas, logrando proporcionar las soluciones respectivas, que harán que la empresa sufra un cambio favorable, que se podrá reflejar en los resultados operativos, administrativos y financieros.

## Análisis de estados financieros.

El estudio de los estados financieros proporcionados por la contadora de la empresa, no están reexpresados de acuerdo al Boletín B-10 de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos; por lo que no reflejan correctamente la situación financiera de la entidad.

Contiene omisiones en la aplicación de las reglas de presentación, como el saldo de bancos con saldo acreedor.

Así mismo, en el estado de resultados no se tiene aplicado el costo de venta; reflejando en la cuenta de almacén un inventario incorrecto y, por consiguiente, resultado del periodo presenta esta misma situación.

Estudiando los informes de auditorías anteriores, se encuentra que la empresa ha recibido constantes sugerencias, recomendaciones y ajustes, que no han sido tomados por la empresa, dentro de estas recomendaciones, se encuentran las de los problemas en la situación de impuestos, que han derivado pagos complementarios, recargos y actualizaciones.

## Análisis de indicadores de control de gestión

Según el boletín 7 Criterios de evaluación e indicadores de gestión en la auditoría integral, de la Academia de Auditoría Integral y al Desempeño A.C., los criterios de evaluación de estos indicadores, en el sector privado, puede ser en función de escritura constitutiva o planes estratégicos, operativos y financieros.

Al no contar la empresa con dichos planes, se realizará una evaluación a través de los indicadores de gestión operativos y financieros, para medir el desempeño de la administración de la entidad; se considerarán los criterios de evaluación generales así como los indicadores de gestión aplicables.

Entre los indicadores de gestión operativos y financieros, se emplea el nivel salarial propio contra el nivel salarial de la competencia y se establece que se cuenta con salarios bajos, por o cual no existe una remuneración adecuada que permita la superación del personal. Tampoco existen planes de carrera dentro de la empresa, ni planes de capacitación que motiven a los trabajadores.

Se determinó que la entidad se encuentra en condiciones desfavorables en relación con el entorno y en relación con los estándares establecidos, ya que los competidores han demostrado tener mejores condiciones con que enfrentar la situación actual en el sector eléctrico.

## **Plan de trabajo**

Debido a que la empresa no cuenta con una organización formal, es necesario revisar todas las áreas de la empresa, para determinar cuales son las que presentan mayor problema y las que presentan oportunidades de mejora.

Mediante la investigación de datos económicos disponibles en diversos medios, se determinará la condición del entorno de la empresa, principales competidores, productos, clientes y proveedores.

Se llevará a cabo la revisión y análisis de los informes de los auditores emitidos en los tres ejercicios anteriores, con la finalidad de conocer los comentarios respecto de las deficiencias que se han detectado en la entidad.

En cuanto al estudio del proceso administrativo, a través de la entrevista inicial, se pudo determinar que no se aplica correctamente en la empresa, por lo es necesario incorporarlo por sugerencia en el informe que se emita.

Se llevará a cabo la observación de las operaciones que realiza la entidad de manera cotidiana, con el objeto de detectar los principales problemas y deficiencias, en el ámbito operativo y en el ambiente laboral.

Con base en los resultados obtenidos de la aplicación del plan de trabajo anterior, se estará en la posibilidad de determinar las sugerencias y conclusiones finales.

**Duración.**

De conformidad con el plan de trabajo determinado, se estima que éste procedimiento se realiza en el término de una semana. Esto de acuerdo a que la empresa no tiene gran cantidad de personal, ni excesivo volumen de operaciones.

También se define este periodo de tiempo, ya que la evaluación preliminar ha proporcionado la información suficiente para determinar los principales problemas a los que se enfrenta la entidad y eso reduce la amplitud del tiempo de aplicación del plan de trabajo.

**Equipo de trabajo.**

Durante el desarrollo del programa de trabajo, en caso de que se requiera la participación de un profesional especializado, se consultará. No obstante, el programa está diseñado para realizarse por una sola persona

# Diagnóstico

## Informe de Resultados

### Objetivo

La fase de Análisis General y Diagnóstico, tiene por objeto detectar las áreas de la empresa que tienen mayor problema y las que representan una oportunidad de mejora, para establecer los procedimientos y alcance en la planeación específica. Esto con la finalidad de que la entidad optimice sus recursos, mejore su eficiencia y lo refleje en sus resultados, en el ámbito financiero, administrativo y operacional.

### Alcance

Este estudio será aplicado a toda la entidad, debido a que es una empresa pequeña y por el carácter de Integral, para implantar recomendaciones que involucren todas sus áreas, de manera sistémica.

La metodología utilizada para este estudio será la definida en el boletín 2 de Auditoría Integral y sus fases son:

1. Análisis General y Diagnóstico
2. Planeación Específica
3. Ejecución
4. Informe de Resultados
5. Diseño, Implantación y Evaluación<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Esta fase no será aplicada debido a que se requiere la aprobación del Director General y también es su decisión autorizar al personal requerido para este fin.

## Descripción de la Entidad

La empresa estudiada está dedicada a la compraventa de Transformadores eléctricos industriales y tableros de control de los mismos, con la más alta tecnología existente en el mercado, ya que mantiene relaciones comerciales con los mejores proveedores en el ramo. Otra de las actividades que realiza la empresa es el mantenimiento de las unidades que son vendidas, sin embargo; éste servicio no es muy solicitado por los clientes.

Su administración en la actualidad, se encuentra en algunas dificultades y es a consecuencia, de que no ha existido un proceso formal de planeación, dirección y control en todas las áreas de la empresa, es decir, que no se cuenta con un proceso administrativo adecuado, que le permita realizar sus operaciones con eficiencia y que trae como consecuencia la disminución de efectividad del personal y sus operaciones y que es finalmente reflejada en la baja obtención de utilidades.

La empresa no cuenta con planes definidos, por lo que se comprende que la organización no ha estado preparada para afrontar los problemas en los que ha estado sumergida.

La empresa no tiene establecidas la misión, la visión, ni las políticas de la empresa, no existe una administración formal, basada en presupuestos; todos estos elementos se deben tomar como parámetro de cumplimiento de la normatividad, en consecuencia, como no se encuentran especificados, se utilizarán otros parámetros para medir su gestión.

No obstante, el Director General se muestra preocupado por esta situación, ya que no encuentra la solución a la serie de problemas que se le han

presentado, primordialmente la disminución de las utilidades, que es por lo que el ha luchado durante los años en la empresa.

Por todos los problemas anteriormente expuestos, el Director General ha aceptado ser parte de la aplicación de este estudio, que será en beneficio de la empresa y sus empleados, ya que recibirá recomendaciones en los aspectos administrativos, contables y operacionales plasmados en el informe final.

Este trabajo proporcionará beneficios a la organización en las diferentes áreas que la componen, la implantación del Diseño será una decisión del Director General, que al final de la Auditoría se discutirán los beneficios que obtendrá; sin embargo, no se obtiene el compromiso de implantarlo, ya que el Director puede disponer de los resultados y delegar ésta responsabilidad a un especialista.

## **Entorno nacional**

La participación del sector eléctrico electrónico en la economía nacional es la siguiente:

1er. Lugar en exportaciones

1er. Lugar en importaciones

Presencia de mas de 60 grandes fabricantes de productos terminados.

Más de 1000 empresas de proveeduría de equipos, partes, componentes y materiales indirectos

México se ha convertido en el centro de manufactura de la electrónica de consumo del continente, esto se debe a la gran producción que existe de aparatos eléctricos y electrónicos terminados. Los más importantes por su volumen de exportación fueron:

Exportaciones Mexicanas(MMUSD)			
Producto	2002	2003	Crecimiento
Equipo de computo	9.7	9.3	-4.1%
Receptores de TV, Proyector de video	6.7	6.4	-4.4%
Partes y equipos para Telecomunicaciones	6.5	5.4	-17%
Cables eléctricos	5.9	6.1	3.3%
Interruptores y Conmutadores de corriente	2.4	2.7	12%
Motores Eléctricos	1.6	2.0	25%

La producción total de Televisores en el 2003 fue de 28.5 millones de unidades, 4% menos que en el 2002. En general las exportaciones de partes y componentes electrónicos han venido decreciendo en los últimos 3 años, no así las partes eléctricas. En este sector se han tenido incrementos en las exportaciones de hasta 25% como es el caso de los motores eléctricos, significando una oportunidad para empresas mexicanas.

Hablando particularmente de motores eléctricos de potencia superior a 750 W pero inferior ó igual a 75KW (fracción 850132) las exportaciones se han

incrementado hasta en un 200% a países centroamericanos como Guatemala, Costa Rica y Colombia principalmente.

### **Entorno internacional**

México es el:

1er exportador mundial de televisores

9° en exportaciones de receptores de radio y video caseteras

La tendencia más importante en la manufactura de equipo electrónico de consumo, es hacia la subcontratación de grandes empresas manufactureras que se establezcan en regiones próximas a los principales mercados mundiales

#### **Mercado Mundial de Televisores a Color:**

140 millones de TV's

Consumo	Millones
USA	25 TV's
Japón	9 TV's
China	28 TV's
Europa	12 TV's

## **Resultado del estudio general**

Se estudiaron todas las áreas que componen la organización, aplicando las técnicas de acuerdo a las circunstancias, identificando los problemas específicos en cada una de ellas.

Conforme al desarrollo del programa, se obtuvo la evidencia suficiente, competente y relevante, conforme lo que indican las Normas para la ejecución de la Auditoría Integral, de la Obtención de la Evidencia.

Los resultados del estudio general se clasificaron por departamentos para su mejor apreciación, encontrándose los siguientes problemas.

### **Ventas.**

Dentro del área de ventas se comprenden las divisiones de servicios y mantenimiento y ésta no se ha desarrollado en su máxima capacidad, es decir, que casi no se ofrecen estos servicios, lo que implica que no se están aprovechando los recursos con los que se cuenta para este fin y por otro lado, se tienen erogaciones en los empleados que se contratan para prestar este fin.

La empresa no cuenta con vendedores que se dediquen a buscar clientes potenciales, ni a realizar labor de postventa con los clientes que han adquirido productos de la empresa.

Tampoco existe una forma de controlar el nivel de ventas o compararla con periodos anteriores, simplemente se obtiene lo que los vendedores pueden lograr.

## **Compras.**

Las compras no cumplen con el requisito del establecimiento de límites máximos y mínimos de existencias; tampoco se tiene una programación de compras, estas se realizan cuando se considera prudente, lo que los lleva a contar con un elevado nivel de inventarios. En ocasiones, de manera contraria, no se cuenta con los productos requeridos por los clientes y se cae en la situación de no poder hacer frente a la demanda de dichos clientes.

De la misma manera que en el área de ventas, no se tiene un presupuesto de compras, por consiguiente, no se prevé cuando se realizarán las mismas, se efectúan cuando se cuenta con recursos, se realizan cuando se cree prudente y en el caso de operaciones con proveedores principales o importantes, se realizan compras solamente por conservar el crédito, ya que estas empresas solo les venden si compran determinada cantidad de productos en un periodo de tiempo, hasta poder.

## **Contabilidad.**

No se obtiene la información financiera de manera oportuna en el departamento, por que los documentos contables no son entregados por los demás departamentos en tiempo.

Los estados financieros no cumplen las características que se establece en los principios de contabilidad generalmente aceptados, por consiguiente no es veraz y no es confiable para la toma de decisiones.

El personal tiene acceso a las pólizas de contabilidad, lo cual representa una falta de control, puesto que podrían perderse documentos importantes que solo deberían ser conocidos y manejados por el departamento que los elaboró.

No se elaboran estados financieros con regularidad; entonces no cumplen con el objetivo apoyo para la toma de decisiones, como lo establece el Boletín A1 Entidad, de los Principios de contabilidad Generalmente Aceptados.

La información no es confiable, debido a que no refleja la situación real de la empresa, esto se determinó gracias a la aplicación de la técnica de cálculos, mismos que fueron realizados a los estados financieros: Estado de resultados y Estado de posición financiera.

Por estas razones, se determina que la información financiera no cumple con las características básicas necesarias, es decir, no se apega a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, por las situaciones anteriormente descritas.

La empresa no cuenta con una guía contabilizadora, misma que sirva de referencia para el correcto registro de las transacciones y de ahí se derivan los problemas de registro y presentación de la información financiera de la entidad.

### **Almacén.**

El almacén cuenta con un nivel elevado de inventario, esto debido a que se han realizado compras innecesarias, algunos proveedores establecen que se debe comprar cierto volumen de artículos para poder seguir adquiriéndolos, y se ha cumplido con esta política, con motivo de que la calidad de dichos

proveedores es la más alta en el mercado, por consiguiente, reúnen las especificaciones más exigentes de los clientes.

El área de almacén es custodiada por un almacenista inconforme por la situación de la empresa y considera que su salario percibido es muy bajo en relación con la responsabilidad que el tiene en el control de los inventarios. Considera la posibilidad de retirarse de la empresa, motivada por la situación económica, laboral y la ausencia de un plan de crecimiento dentro la misma.

### **Problemas en el ámbito organizacional**

El organigrama de la empresa está desactualizado, es un elemento que no representa la realidad de la estructura organizacional, como lo debiera ser, presenta nombres de empleados que ya no laboran en la empresa, así como puestos que ya no son desempeñados.

El clima organizacional tiene un impacto importante en los resultados de la operación, ya que las relaciones laborales que se han desarrollado en la misma no son saludables. Estas relaciones entorpecen de manera importante el flujo de información que permite tomar decisiones fundamentales en la empresa.

Se detectó que en el clima organizacional, está un ambiente negativo, eso implica el retraso de las actividades de la entidad en todos los niveles; las actitudes que tienen los empleados determinan los resultados.

## **Informe ejecutivo**

La organización se encuentra sumergida en una serie de problemas de importancia, que le impiden obtener la eficiencia necesaria, para lograr los niveles e economía suficientes y con ello reducir los costos y generar utilidades.

La empresa ha logrado subsistir a la fecha gracias a los esfuerzo de los empleados, aunque no han sido lo suficiente para generar los resultados a los que estaba acostumbrados la misma, debido a razones de índole personal, falta de planeación e ineficiencia de los controles de la entidad en todos sus niveles y en todas sus áreas.

No existen parámetros por los que la Dirección General pueda guiarse, para determinar como se ha conducido la organización, estos elementos son la misión, la visión, los planes y programas, entre otros, por lo tanto no se alcanza a establecer el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los estados financieros no son veraces, ni oportunos, no reflejan la situación real de la empresa, por lo cual no pueden tomarse como base para la toma de decisiones como lo indica su objetivo los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, en el boletín A1.

La relación establecida entre el personal de la empresa, no es la mas adecuada, ya que impide el flujo adecuado de información en la empresa, lo que ocasiona los retrasos en la elaboración de los informes requeridos.

La entidad ha cumplido con las obligaciones hasta el momento, con el gobierno de manera deficiente, ya que en algunas ocasiones se determinan las contribuciones de manera errónea y en otras de forma extemporánea.

Los compromisos ante la comunidad no han sido cumplidos, en el sentido de que no se han generado empleos de manera importante en la empresa, ni se han realizado propuestas en cuestión al mejoramiento ambiental.

Con los clientes en ocasiones no puede cumplir sus compromisos, porque no cuenta con los vendedores apropiados o con los productos requeridos en el momento indicado, los clientes se encuentran satisfechos, ya que los productos son de alta calidad y buen precio.

Los proveedores con los que mantiene relaciones la empresa son los mejores del mercado, sus productos cuentan con las características y especificaciones de nivel mundial, para satisfacer las necesidades de los clientes.

La Auditoría Integral se realiza con el fin de mejorar su desempeño y cumplimiento de las obligaciones en todos los aspectos en los que se han detectado problemas, así como las recomendaciones para explotar áreas con oportunidades de mejora y cumplir adecuadamente con sus objetivos y sus obligaciones.

La implantación del mismo, será discutida con el cliente al finalizar el estudio, y no implica que deberá ser aplicado, ya que es decisión del Director General de la empresa aceptar su implantación o rechazarla. De la misma manera será decisión del cliente, si la aplicación del diseño se lleva a cabo por un equipo de trabajo externo, sin responsabilidad del Auditor Integral que lo sugirió

# Capítulo Tres

# Planeación Específica

## **Determinación de Objetivos**

### **Objetivo General de Auditoría Integral**

La Auditoría Integral tiene por objeto detectar las áreas de la empresa que tienen problemas y las que representan una oportunidad de mejora, mismas que permitirán que la entidad optimice sus recursos, mejore su eficiencia y lo refleje en sus resultados, en el ámbito financiero, administrativo y operacional.

Las áreas a revisar, serán todas las que componen la empresa; sin embargo se le pondrá énfasis a inventarios, ventas y contabilidad, que son los aspectos con más problemas y que proporcionarán oportunidades de mejora para toda la organización. Sin olvidar que la auditoría recurre a pruebas selectivas de las operaciones efectuadas, obteniendo con esto una muestra que permitirá conseguir la evidencia necesaria, para formular las recomendaciones pertinentes.

### **Objetivos Específicos de Auditoría Integral**

#### Objetivo Operacional

Verificar que las operaciones de la empresa sean realizadas de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la misma y con esto determinar las áreas con oportunidades de mejora.

### Objetivo Administrativo

Verificar que cada unidad administrativa sea funcional y cumpla con las políticas y procedimientos establecidos por la entidad la normatividad interna y externa a la que está sujeta y a partir de este estudio, determinar las áreas con oportunidades de mejora, para lograr la eficiencia operativa.

Que la empresa cumpla con los compromisos establecidos por la administración, como cumplimiento de obligaciones con los clientes, accionistas y proveedores, etc.

### Objetivo Financiero

Verificar que la información financiera refleje la situación actual de la empresa, los resultados de las operaciones, al periodo de revisión, para proporcionar una opinión para efectos internos sobre las cuentas, rubros y conceptos examinados, detectar debilidades y oportunidades de mejora.

## **Determinación de Recursos**

### **Recursos Humanos**

Para realizar el trabajo será suficiente con el responsable general de la auditoría; no obstante, se contará con la asesoría de los siguientes profesionales:

- Dos especialistas en Contaduría Pública con más de 30 años de experiencia en auditoría
- Una especialista en Administración, que cuenta con el grado de maestría
- Un especialista en Derecho con 25 años de experiencia en derecho mercantil.

Los especialistas antes mencionados, fungirán simplemente como asesores en momentos claves y/o extraordinarios, durante la ejecución de la auditoría, por lo que no será necesario integrarlos al programa de trabajo, mismo que será ejecutado en su totalidad por el responsable general.

### **Recursos Materiales**

En cuanto a los recursos materiales, el responsable general requerirá una computadora (lap top), misma que es de su propiedad; por parte de la empresa se solicitará un espacio donde realizar las investigaciones dentro de la entidad; así como, acceso a la documentación propiedad de la empresa y al software utilizado para la consecución de sus operaciones.

Se requerirá que el escritorio donde estará ubicado el responsable de auditoría, tenga instalación eléctrica, línea telefónica y se encuentre cerca de las áreas de estudio y los documentos a revisar.

### **Estimación de costos**

La auditoría tendría un costo de \$80,000 por concepto de servicios profesionales, de los especialistas anteriormente descritos, que se ajustarán en caso de circunstancias especiales durante la ejecución de la auditoría.

El costo por la implantación será acordado al finalizar la etapa de Informe de resultados, donde se determina si serán implantadas las recomendaciones y si será realizado por personal externo.

## Programa de trabajo auditoría integral

Programa de auditoría administrativa

### - Procedimientos preliminares -

Unidad administrativa, actividad o función a auditar: \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita: \_\_\_\_\_

Procedimientos de Auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
<b>OBJETIVO DE LA AUDITORIA</b>			
Precisar claramente el objetivo que se persigue en la auditoría			
<b>ESTUDIO GENERAL</b>			
Datos generales			
Datos comerciales			
Organización			
Datos financieros			
<b>ANÁLISIS</b>			
Estructura organizacional			
Formas de papelería			
Archivos			
Sistema de información			

Programa de auditoría administrativa

- Planeación -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
<b>OBJETIVOS</b>			
Investigar si el personal conoce la misión de la entidad y de la función en que participa			
Investigar si el personal conoce los objetivos de su función			
Investigar si se aplica administración por objetivos			
<b>DECISIONES</b>			
Evaluar la calidad y soporte de las alternativas para la toma de decisiones en planeación			
<b>PRESUPUESTOS</b>			
Verificar que todo el proceso de planeación haya sido llevado a la cuantificación en presupuestos de operación y de inversión			
Evaluar la calidad y soporte del presupuesto de operación y del de inversión			

Programa de auditoría administrativa

- Organización -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoria	Hecho por	Revisado por	Observaciones
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>			
Evaluar la estructura organizacional formal de la entidad			
Evaluar las repercusiones de los grupos de organización informal que se han gestado			
<b>AUTORIDAD</b>			
Investigar si el personal entiende los tipos de autoridad lineal y staff			
Evaluar si el organigrama distingue los tipos de autoridad			
Investigar el grado de respeto del personal a los tipos de autoridad			
Evaluar la calidad en la delegación de autoridad			
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
Evaluar la congruencia entre la planeación y la organización			
Revisar el nivel de actualización del manual de organización y de las descripciones de puestos			
Investigar el grado de respeto y aceptación del manual de organización, de operación y la descripción de puestos			
Investigar y evaluar si el personal conoce la importancia de su participación en la organización			

Programa de auditoría administrativa

- Integración -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Evaluar criterios y políticas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal			
Investigar si el personal está acorde con el puesto que ocupa			
Revisar políticas de evaluación, promoción y remuneración al personal			
Evaluar la calidad en el manejo de conflictos laborales			
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
Revisar y evaluar las políticas de compras con inventarios para evitar excesos o carencias			
Revisar y evaluar las políticas de compras y recursos financieros para comprar en las mejores condiciones financieras			
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>			
Evaluar la obtención de recursos por fuentes internas o propias y por fuentes externas			
Evaluar las medidas establecidas en materia de control custodia y disposición de fondos y valores			
Evaluar el proceso de egresos en su conjunto con enfoque de máximo aprovechamiento de los recursos financieros			

Programa de auditoría administrativa

- Dirección -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
<b>FACTOR HUMANO</b>			
Evaluar la conducta de los directivos hacia sus subordinados en aspectos tales como respeto, trato digno, apoyo a su creatividad e innovación, comunicación, etc.			
<b>MOTIVACIÓN</b>			
Evaluar la calidad de motivación de los directivos hacia sus subordinados			
Evaluar la calidad de atención a la cadena necesidad-deseo-satisfacción			
Evaluar la calidad de trato con equidad			

Programa de auditoría administrativa

- Control -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
<b>PRESUPUESTOS</b>			
Evaluar el proceso de elaboración del presupuesto de operación y del presupuesto de inversión			
Verificar que los estándares estén conectados con los presupuestos			
Verificar que los presupuestos estén integrados a la contabilidad y se informe del ejercicio presupuestal -con sus variaciones- a través de los estados financieros			
<b>CONTROL PREVENTIVO</b>			
Verificar y evaluar que la filosofía de la administración tienda mas hacia el control preventivo que al correctivo			
Verificar que el control en su conjunto tienda a asegurar que la información sea correcta y oportuna, la salvaguarda de activos, la operación eficiente			
<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>			
Evaluar que el sistema de información, como elemento de control, sea el adecuado.			
Investigar la suficiencia y oportunidad en el suministro de información: de rutina y urgente			

Programa de auditoría operacional

- Procedimientos preliminares -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de Auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
<b>OBJETIVO DE LA AUDITORIA</b>			
Precisar claramente el objetivo que se persigue en la auditoría			
<b>ANÁLISIS</b>			
Estructura organizacional			
Puestos y/o actividades principales			
Formas de papelería			
Archivos			

Programa de auditoría operacional

- Compras -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Verificar que la función de compras sea independiente de las actividades de recepción, inspección, almacenes y cuentas por pagar			
Evaluar procedimientos para determinar necesidades de compras. Estudiar la justificación de esas necesidades			
Evaluar procedimientos de autorización de compras. Hacer pruebas para verificar que se cumplan requisitos de autorización			
Verificar la existencia de catálogo de proveedores, actualizado. Hacer pruebas para verificar la adecuada selección de proveedores			
Evaluar procedimientos para efectuar las compras.			
Evaluar procedimientos aplicados en el seguimiento a las compras fincadas. Hacer pruebas para verificar el adecuado seguimiento			
Evaluar procedimientos seguidos para dar por concluida una compra. Hacer pruebas para verificar la correcta conclusión de las compras			
Investigar compras efectuadas por conductos ajenos o adicionales al formal. Evaluar procedencia y justificación			

Programa de auditoría operacional

**- Recepción -**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Evaluar procedimientos de entrega de materiales por parte del proveedor. Hacer pruebas para cerciorarse de que la entrega es de acuerdo a lo pactado.			
Hacer pruebas para verificar que lo recibido coincide con lo comprado y remisionado, tanto en cantidad como en especificaciones			
Evaluar procedimientos seguidos para turnar lo recibido a las áreas que corresponda. Hacer pruebas para verificar que el procedimiento es adecuado y respetado			
Evaluar procedimientos aplicados para notificar al área de cuentas por pagar y otras interesadas la recepción de mercancías. Hacer pruebas para verificar que el procedimiento es adecuado y respetado			

Programa de auditoría operacional

**- Inventarios y almacenes-**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Verificar que la función de almacén sea independiente de las actividades de compras, recepción y cuentas por pagar			
Evaluar procedimientos para determinar el tipo de productos y cantidades de ellos que se van a mover dentro de los almacenes. Hacer pruebas para evaluar la calidad de decisiones tomadas al respecto			
Evaluar los métodos y formas de almacenamiento de los productos, de tal manera que se cumpla con requisitos de guarda en buen estado y disponibilidad			
Evaluar procedimientos para entrega de materiales a requirentes. Hacer pruebas sobre la procedencia de salidas de almacén			
Evaluar métodos de control instaurados con respecto a las entradas y salidas de almacén y registros de existencia. Hacer pruebas para verificar que dichos métodos son respetados			
Evaluar las políticas para el manejo de productos en lo siguiente: productos sin uso específico futuro y deteriorado, desgastado u obsoleto. Hacer pruebas para evaluar decisiones que se hayan tomado al respecto			

Programa de auditoría operacional

**- Mantenimiento -**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Evaluar procedimientos para allegarse con oportunidad de recursos humanos y materiales			
Evaluar procedimientos de transferencia de productos a almacenes. Hacer pruebas para evaluar su procedencia			
Evaluar estrategias adoptadas en materia de mantenimiento al equipo. Investigar caídas de producción a causa de falta o mal mantenimiento			
Evaluar la capacidad de personal y calidad de materiales e insumos empleados en el mantenimiento.			

Programa de auditoría operacional

- Inmueble, maquinaria y equipo -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Evaluar procedimientos para determinar la adquisición o renta de instalaciones, maquinaria y equipo asignados a las diferentes áreas operativas. Hacer pruebas para asegurar el apego a políticas preescritas al respecto			
Verificar que tales adquisiciones se hayan efectuado atendiendo a las necesidades de los usuarios			
Evaluar criterios y políticas adaptados para la administración, uso y control de las instalaciones, maquinaria y equipo. Hacer pruebas para cerciorarse de su uso correcto			
Evaluar criterios y políticas adoptados en materia de retiro, venta o baja de instalaciones, maquinaria y equipo por falta de uso u obsolescencia. Hacer pruebas para verificar la calidad de las decisiones tomadas al respecto			
Investigar y evaluar criterios y controles establecidos en materia de instalaciones en proceso de construcción			

Programa de auditoría operacional

**- Mercadotecnia -**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Evaluar el proceso de planeación y desarrollo de productos a ser colocados en el mercado			
Evaluar procedimientos para determinar canales de distribución y ventas..			
Evaluar la eficiencia y la efectividad del esfuerzo de ventas			
Evaluar congruencia entre las políticas de venta y las políticas de crédito			

Programa de auditoría operacional

- Cuentas y documentos por cobrar -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Evaluar procedimientos aplicados para justificar y soportar las cuentas y documentos por pagar. Hacer pruebas para asegurar el soporte.			
Investigar la oportunidad de procedencia en el registro de las cuentas y documentos por cobrar			
Investigar y evaluar la oportunidad en el cobro de las cuentas y documentos por cobrar. Evaluar información contenida en reportes de antigüedad de saldos			
Evaluar procedencia y celeridad en la recuperación de otras cuentas por pagar, como son anticipos a proveedores, prestamos a empleados			

Programa de auditoría operacional

**- Cuentas y documentos por pagar -**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Evaluar procedimientos aplicados para crear, justificar y soportar las cuentas por pagar. Hacer pruebas para asegurar el soporte			
Evaluar el cumplimiento y apego a políticas instauradas en materia de condiciones de compra y pago. Hacer pruebas para asegurarse de tales cumplimientos			
Investigar si los procedimientos aplicados en otras cuentas por pagar: acreedores diversos, gastos acumulados, documentos por pagar, son congruentes con los relativos a las cuentas por pagar			

Programa de auditoría operacional

- Nómina -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Evaluar procedimientos aplicados sobre la información base para la elaboración de la nómina. Hacer pruebas para cerciorarse de la validez de esas bases			
Evaluar procedimientos aplicados para la elaboración de la nómina. Hacer pruebas para cerciorarse de su justificación			
Evaluar procedimientos aplicados para el pago de nómina.			
Evaluar procedimientos aplicados sobre sueldos no cobrados o reclamados con oportunidad, deducciones efectuadas y cumplimiento con obligaciones impositivas aplicables a la nómina			

Programa de auditoría operacional

- Impuestos -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Investigar los impuestos, derechos y aprovechamientos que gravan las operaciones y actividades de la entidad.			
Investigar si el área de impuestos de la entidad cuenta con un calendario de obligaciones fiscales. Hacer pruebas para cerciorarse de los cumplimientos en tiempo y forma			
Evaluar los conocimientos y capacidad de los responsables por la determinación y pago de impuestos			
Evaluar la capacidad, conocimientos y atención de asesores externos fiscalistas			
Investigar y cerciorarse de que los pasivos por obligaciones fiscales estén adecuada y oportunamente registrados en la contabilidad			

Programa de auditoría operacional

**- Seguros y fianzas -**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Evaluar la naturaleza y alcance de las contrataciones de seguros y fianzas. Hacer pruebas para evaluar suficiencia o insuficiencia de coberturas			
Investigar quien administra las actividades de seguros y fianzas. Evaluar si es correcta la asignación de responsabilidad, incluyendo la conveniencia de contratación o desconstratación			
Investigar y evaluar procedimientos aplicados para el seguimiento de reclamaciones a aseguradoras o afianzadoras. Investigar si dichas reclamaciones son contabilizadas oportuna y adecuadamente para efectos de control			

Programa de auditoría financiera

**- Procedimientos preliminares -**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de Auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
<b>OBJETIVO DE LA AUDITORIA</b>			
Precisar claramente el objetivo que se persigue en la auditoría			
<b>ANÁLISIS</b>			
Puestos y/o actividades principales			
Formas de papelería			
Archivos			
Sistema de información			
<b>CONTROL INTERNO</b>			
Estudio y evaluación del control interno no aplicable a la función sujeta a auditoría			

Programa de auditoría financiera

- Sistema de contabilidad -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Evaluar el sistema contable en vigor atendiendo a los siguientes aspectos:			
a) Diseño a las necesidades de la organización			
b) Que cubra necesidades informativas de la organización y usuarios			
Investigar sobre la frecuencia, oportunidad y suficiencia de presentación de estados financieros e información complementaria			
Revisar y evaluar la suficiencia, adaptabilidad y actualización del catálogo de cuentas en vigor			
Investigar la existencia y actualización de la guía de contabilización; evaluar su uso respeto y apego			
Evaluar el uso, aceptación y actualización de las formas y formatos que inciden en el sistema de contabilidad			
Verificar que el proceso de contabilización se apegue a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Hacer pruebas para verificar el apego			

Programa de auditoría financiera

- Caja y bancos -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Efectuar arquezos de caja; billetes, monedas, cheques y comprobantes.:			
Obtener los resultados de cuenta correspondientes al ultimo mes que se revisa			
Obtener copia de las conciliaciones bancarias y examinar su razonabilidad como sigue:			
a) Seleccionar cargos y créditos de la conciliación, comparándolos contra el estado de cuenta o la documentación comprobatoria			
b) Seleccionar tanto cargos y créditos del estado de cuenta a la fecha de revisión e identificarlos contra registros contables, o contra la conciliación			
c) Investigar la antigüedad de las partidas en conciliación			
d) Verificar que el saldo del banco mostrado en la conciliación coincida con el saldo reportado en la conciliación bancaria			
Investigar todas las transacciones bancarias extraordinarias o anormales por un mes anterior y posterior a la fecha de revisión			
Investigar si el efectivo está sujeto a alguna restricción de tipo legal o económico			

Programa de auditoría financiera

- IVA Acreditable -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Examinar procedimiento para acumular el IVA acreditable.			
Revisar el adecuado registro y manejo del IVA acreditable en los casos de cancelación de facturas, descuentos y rebajas y notas de cargo o de crédito también recibidas por la entidad			
La cuenta IVA acreditable mensualmente deberá quedar saldada al transferirse las acumulaciones del mes a la cuenta IVA. Verificar el adecuado control y contabilización de este proceso			
En caso de que la cuenta IVA acreditable tenga saldo al cierre del mes, representará el IVA pendiente de acreditar. Examinar la procedencia y soporte de este crédito			
Hacer pruebas para cerciorarse de la correcta captación, identificación y registro del IVA acreditable			
Evaluar la capacidad y conocimiento del personal que intervienen en el proceso de control y registro del IVA acreditable			

Programa de auditoría financiera

- Cuentas por cobrar -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Obtener una relación de cuentas por cobrar, clasificadas por antigüedad o fecha de vencimiento a la fecha en que se vayan a revisar los saldos. Comparar el total contra la balanza de saldos			
Verificar que las clasificaciones por antigüedad o vencimiento sean correctas.			
Verificar que los nombres de los clientes que aparecen en la relación concuerden con los registros.			
Cerciorarse de que los saldos de las cuentas por cobrar estén razonablemente agrupados para su presentación en el balance			
Investigar el origen de los saldos acreedores más importantes que aparezcan en las relaciones. Evaluar la necesidad de reclasificarlos			
Cerciorarse de que las cuentas por cobrar estén libres de todo gravamen			

Programa de auditoría financiera

**- Documentos por cobrar -**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Obtener una relación de los documentos por cobrar, clasificados por antigüedad o fecha de vencimiento a la fecha en que se vayan a revisar los saldos. Comparar el total contra la balanza de saldos			
Verificar que las clasificaciones por antigüedad o vencimiento sean correctas. Investigar que los documentos son pagados en la secuencia que les corresponde			
Verificar que los nombres de los deudores documentados que aparecen en la relación concuerden con los registros auxiliares			
Cerciorarse de que los saldos de los documentos por cobrar estén razonablemente agrupados para su presentación en el balance			
Cerciorarse de que los documentos por cobrar estén libres de todo gravamen			
En caso de existir documentos descontados, obtener una relación de los mismos y conciliar contra confirmación bancaria			

Programa de auditoría financiera

**- Deudores diversos -**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Obtener una relación de los deudores diversos debidamente clasificados por su naturaleza: y clasificados, a su vez, por antigüedad o fecha de vencimiento. Comparar el total contra la balanza de saldos.			
Verificar que los nombres de los deudores que aparecen en la relación concuerden con los registros auxiliares.			
Llevar a cabo un arqueo de los comprobantes que soporten los registros de deudores diversos.			
Cerciorarse de que los saldos de deudores diversos estén razonablemente agrupados para su presentación en el balance.			
Investigar el origen de los saldos acreedores más importantes que aparezcan en las relaciones. Evaluar la necesidad de reclasificarlos.			

Programa de auditoría financiera

**- Inventario de mercancías -**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Investigar fechas y lugares de los inventarios físicos; hacer los arreglos para su observación			
Revisar las instrucciones preparadas para la toma de inventarios			
Efectuar pruebas del inventario			
Efectuar un recorrido y verificar que los artículos hayan sido contados.			
Obtener de la entidad una lista que muestre los inventarios según libros:			
a) Revisar sumas y multiplicaciones			
b) Revisar la valuación de las partidas mediante la comparación de los costos unitarios contra las listas de inventarios del mes anterior al de la toma física			
Cerciorarse de que los costos utilizados en la valuación de inventarios, sean los mismos que se utilizaron para el costo de ventas			
Cerciorarse de que los procedimientos de valuación de inventarios sean consistentes.			
Cerciorarse de que los inventarios estén libres de todo gravamen			

Programa de auditoría financiera

- Terrenos -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Obtener una cédula sumaria de terrenos que muestre los saldos iniciales y los movimientos del periodo sujeto a revisión.			
Evaluar las políticas y disposiciones de control aplicables a los terrenos, revisando:			
a) Control contable			
b) Control físico			
c) Autorizaciones para adquisición			
d) Vigilancia permanente			

Programa de auditoría financiera

- Edificios -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Obtener una cédula sumaria de edificios que muestre los saldos iniciales y los movimientos del periodo sujeto a revisión.			
Evaluar las políticas y disposiciones de control aplicables a los edificios, revisando:			
a) Control contable			
b) Control físico			
c) Autorizaciones para adquisición			
e) Vigilancia permanente			
Examinar los comprobantes u otros documentos que amparen los cambios importantes ocurridos en el periodo sujeto a revisión.			
Investigar si los seguros en vigor cubren adecuadamente el valor de la reposición de estos activos			

Programa de auditoría financiera

- Mobiliario y equipo de oficina -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Obtener una cédula sumaria del mobiliario y equipo de oficina que muestre los saldos iniciales y los movimientos del periodo a revisión.			
Evaluar las políticas y disposiciones de control aplicables al mobiliario y equipo de oficina, revisando:			
a) Control contable			
b) Control físico			
c) Autorizaciones para adquisición			
d) Políticas para reparaciones, mantenimiento mejoras y reposiciones			
f) Métodos de depreciación			
Examinar los comprobantes u otros documentos que amparen los cambios importantes incurridos en el periodo sujeto a revisión.			
Investigar si existe algún mobiliario o equipo inactivo u obsoleto. Evaluar posibilidades de crear una reserva para obsolescencia, acelerar su depreciación o castigarlo contra resultados			
Investigar si los seguros en vigor cubren adecuadamente le valor de estos activos			

Programa de auditoría financiera

- Equipo de transporte -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Obtener una cédula sumaria del equipo de transporte que muestre los saldos iniciales y los movimientos del periodo sujeto a revisión.			
Evaluar las políticas y disposiciones de control aplicables al equipo de transporte, revisando:			
a) Control contable			
b) Control físico			
c) Autorizaciones para adquisición			
d) Métodos de depreciación			
Examinar los comprobantes u otros documentos que amparen los cambios importantes incurridos en el periodo sujeto a revisión.			
Investigar si existe algún equipo inactivo u obsoleto. Evaluar posibilidades de crear una reserva para obsolescencia, acelerar su depreciación o castigarlo contra resultados			
Investigar si los seguros en vigor cubren adecuadamente le valor de estos activos			

Programa de auditoría financiera

- Otros activos -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
<b>ANTICIPOS A PROVEEDORES</b>			
Procurar que la revisión a esta cuenta sea simultánea a la correspondiente de proveedores y/o cuentas por pagar.			
Investigar los registros de proveedores y/o cuentas por pagar saldos deudores provenientes de anticipos entregados a cuenta de futuras compras.			
<b>DEPÓSITOS EN GARANTÍA</b>			
Obtener cédula que muestre el detalle de erogaciones entregadas a terceros en calidad de garantía, como rentas, gasolina, etc.			
Revisar que en la conclusión del servicio que dio origen a entregas en calidad de garantía se recuperen estas, o bien sean tomadas en cuenta en los finiquitos correspondientes			

Programa de auditoría financiera

- Proveedores y/o cuentas por pagar -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Obtener una relación de proveedores y/o cuentas por pagar clasificados por antigüedad o fecha de vencimiento. Comparar el total contra el registro de diario.			
Llevar a cabo un arqueo de los comprobantes que soporten los registros de proveedores y/o cuentas por pagar.			
Investigar el origen de los saldos deudores más importantes que aparezcan en estas cuentas de pasivo. Evaluar la necesidad de reclasificarlos.			

Programa de auditoría financiera

**- Capital social -**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Obtener una copia de la escritura constitutiva y de sus modificaciones.			
Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales que aplican en la constitución de la entidad, y sus aumentos o disminuciones a su capital social.			
Revisar la adecuada contabilización de los movimientos en el capital social..			

Programa de auditoría financiera

- Resultados del ejercicio -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Revisar la correcta elaboración de la hoja de trabajo base para la determinación de los resultados del ejercicio.			
Revisar que no se presenten en los resultados del ejercicio partidas de naturaleza extraordinaria que por su naturaleza o importancia deban ser reportadas en forma independiente dentro del capital contable.			
Revisar la transferencia de resultados del ejercicio a resultados de ejercicios anteriores, al iniciar un nuevo ejercicio fiscal.			

Programa de auditoría financiera

**- Reservas de capital -**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Obtener copia del acta constitutiva y sus modificaciones. Examinarlas para determinar las reservas estatutarias.			
Verificar el cumplimiento y contabilización de las reservas estatutarias.			
Verificar la constitución de la reserva legal, de conformidad con lo dispuesto e el artículo 20 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.			

Programa de auditoría financiera

**- Gastos de Venta -**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Obtener relación de la cuenta Gasto de Venta clasificados por subcuentas y analizados mensualmente.			
Efectuar una revisión analítica de los resultados que se analizan mediante:			
Investigar variaciones importantes, comparando gastos mes a mes.			
Verificar el control del ejercicio presupuestal. Pedir explicaciones de variaciones			
Comparar los gastos actuales con los de periodos anteriores.			
Efectuar cálculos globales de algunas subcuentas tales como: rentas, sueldos, comisiones, etc.			
Que esté a nombre de la entidad.			
Que haya concordancia entre la fecha del gasto y la fecha del registro.			
Que estén autorizados por el personal responsable.			
Tengan precios razonables			
Reúnan requisitos fiscales			
No estén alterados			
Estén firmados			
Sean por conceptos que vayan de acuerdo con el volumen, giro y operaciones de la entidad.			
Gastos no deducibles			
Varios, otros diversos			

Programa de auditoría financiera

- Gastos Generales y de Administración -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Obtener relación de la cuenta Gastos generales y de administración clasificados por subcuentas y analizados mensualmente.			
Efectuar una revisión analítica de los resultados que se analizan mediante:			
Investigar variaciones importantes, comparando gastos mes a mes.			
Comparar los gastos actuales con los de periodos anteriores.			
Efectuar cálculos globales de algunas subcuentas tales como: rentas, sueldos, comisiones, etc.			
Que esté a nombre de la entidad.			
Que haya concordancia entre la fecha del gasto y la fecha del registro.			
Que estén autorizados por el personal responsable.			
Tengan precios razonables			
Reúnan requisitos fiscales			
No estén alterados			
Estén firmados			
Sean por conceptos que vayan de acuerdo con el volumen, giro y operaciones de la entidad.			
Gastos no deducibles			
Varios, otros diversos			

Programa de auditoría financiera

**- Gastos financieros -**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Determinar gastos financieros adicionales a los intereses generados en los documentos por pagar.			
Cálculos de confirmación con los proveedores o acreedores diversos (ver procedimientos de auditoría aplicables a esas cuentas)			
Retenciones y entero de impuestos derivado de los intereses pagados, de acuerdo con las disposiciones fiscales en vigor.			

Programa de auditoría financiera

- Ventas -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Vigilar la secuencia numérica de los registros iniciales de ventas.			
Cerciorarse de que las partidas seleccionadas se encuentren debidamente facturadas			
De las facturas revisar: precios unitarios contra lista de precios Cálculos aritméticos Autorizaciones de crédito Que lo facturado coincida con el registro de ventas			
En caso de cancelaciones deberán examinar las facturas originales.			
Verificar la secuencia numérica			

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

Programa de auditoría financiera

- Productos financieros -

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Obtener una relación de la cuenta de productos financieros clasificados por subcuentas y analizados mensualmente.			
Efectuar una revisión analítica de los resultados que se analizan mediante:			
Que hayan sido recibidos y registrados en la contabilidad de la entidad.			
Que haya concordancia entre su recepción y su registro.			
Que estén autorizados por el personal responsable.			
Su adecuado manejo fiscal			

Programa de auditoría financiera

**- Estimación para cuentas incobrables-**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Evaluar la suficiencia de la estimación para cuentas incobrables considerando los siguientes aspectos.			
Estudio de las cuentas por cobrar atrasadas o vencidas.			
Opinión de los funcionarios de crédito y cobranza.			
Conclusiones de propio auditor			
Revisar que los cargos hechos a la reserva se hayan autorizados en forma debida.			
Investigar si se mantiene un registro adecuado de las cuentas canceladas (cuentas y documentos por pagar, deudores diversos) y se continúa haciendo gestiones de cobro.			

Programa de auditoría financiera

**- Estimación para obsolescencia.-**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Prepara una cédula que muestre los movimientos mensuales de la reserva para obsolescencia o pérdida en inventario.			
Evaluar la suficiencia de la estimación para obsolescencia de inventarios investigando la existencia de inventarios de lento movimiento y/u obsoletos de acuerdo con: Opinión del personal de ventas y de almacenes Revisión de registros de ventas, listas de existencias, etc. Conclusiones del propio auditor.			

Programa de auditoría financiera

**- Depreciaciones -**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Obtener cédulas sumarias de depreciación por cada uno de los bienes muebles e inmuebles sujetos esta.			
Revisar las tasas de depreciación aplicadas y su consistencia con otros periodos.			
Efectuar cálculos globales por el periodo sujeto a revisión, comparando los incrementos a estas reservas con sus correspondientes cargos a resultados.			
Revisar que en las bajas o ventas de estos activos se cancele y registre adecuadamente su depreciación acumulada.			

Programa de auditoría financiera

**- Amortizaciones -**

Unidad administrativa actividad o función a auditar \_\_\_\_\_

Fecha o periodo que se audita \_\_\_\_\_

Procedimientos de auditoría	Hecho por	Revisado por	Observaciones
Obtener cédulas sumarias de amortización por cada uno de los cargos diferidos sujetos a esta.			
Revisar las tasas de amortización aplicadas y su consistencia con otros periodos.			
Efectuar cálculos globales por el periodo sujeto a revisión.			
Revisar que al concluir el periodo de amortización se cancelen y registren los cargos diferidos y su amortización acumulada.			
Procurar que la revisión a las cuentas de amortización sea simultánea a sus correspondientes de activo.			

## Análisis de observaciones

Análisis de observaciones		Función		
Observación:				
Causas:				
Consecuencias:				
Opciones de Solución		Beneficios:		
Comentado con:				
Forma	Fecha	Recopiló	Revisó	Índice
				PAGINA DE

## Cuestionario de Auditoría Integral

Nombre:

---

Departamento donde labora:

---

Puesto:

---

Tiempo en el puesto:

---

Nombre del jefe inmediato:

---

¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto?

---

¿Cuál?

---

¿Por qué?

---

Grado máximo de estudios:

---

El principal objetivo de su trabajo es:

---

¿Cuales son las responsabilidades más importantes de su trabajo?

---

¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos?

---

¿Cuáles?

---

## PLANEACIÓN

Mencione los objetivos generales de su departamento:

---

¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente?

---

Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento.

---

¿Existe algún medio de control para estos objetivos? Si No ¿Cuál?

---

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

---

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

---

Mencionar las políticas del departamento

---

¿Considera usted que las políticas señaladas son adecuadas? ¿Por qué?

---

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

---

¿Quién los autoriza y evalúa?

---

¿Considera de utilidad los planes fijados para el logro de sus actividades?

---

## ORGANIZACIÓN

¿Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de las funciones?

---

¿Considera que el manual de organización está actualizado?

---

¿Se adapta el manual, a las necesidades de funcionamiento?

---

¿El manual es conocido por el personal?

---

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

---

¿Considera que existen funciones que originan una duplicidad de labores en el departamento?

---

¿Cree usted que falta o sobran puesto para cumplir sus necesidades? ¿Cuáles son?

---

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

---

## **PERSONAL**

¿Cuentan con planes de capacitación?

---

¿Cuentan con planes de calificación de méritos?

---

¿Existen planes de incentivos para el personal?

---

¿Cuentan con planes de promoción?

---

¿El personal del departamento es de base?

---

¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal?

---

## **RECURSOS MATERIALES**

¿Las actividades de suministro se encuentran programadas?

---

¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas?

---

¿Indique cuales son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo?

---

## **RECURSOS FINANCIEROS**

¿Considera usted que su departamento tenga todo el material, equipo requeridos para la realización de su trabajo?

---

¿Su departamento cuenta con presupuesto?

---

## DIRECCIÓN

¿Considera usted que los recursos con los que cuenta son los adecuados?

---

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

---

¿Considera usted que existe una adecuada supervisión de las principales actividades u operaciones del departamento?

---

¿Considerada adecuada la información interna y externa que se recibe en su departamento?

---

¿La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros es adecuada?

---

¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar órdenes e instrucciones a su personal?

---

¿Considera estos medios de comunicación como los más apropiados?

---

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

---

## CONTROL

¿Existen registros de control de asistencia en su departamento?

---

¿Existen control de oficios, trámites, órdenes, etc.?

---

¿Considera usted que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuven al logro de sus planes y objetivos?

---

¿Considera usted útil la creación de un sistema de comunicación que permitiera recibir y emitir toda clase de información de importancia?

---

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

---



10. ¿tiene la posibilidad de ser promovido de su puesto actual?

a) Si

b) No

c) No sé

11. ¿Existe cooperación entre los distintos departamentos?

a) Siempre

b) Algunas ocasiones

c) Nunca

12. ¿De acuerdo a los resultados que se obtengan de las encuestas los altos mandos resolverán los problemas identificados?

a) Si

b) No

c) No sé

**Gracias.**

# Capítulo Cuatro

# Informe de Resultados

## **Memorando de conclusión**

Se realizó satisfactoriamente el estudio a la empresa, mediante la aplicación del programa de trabajo y las técnicas aplicables a cada procedimiento, no encontrando ninguna limitación al alcance del mismo.

El estudio general no se realizó con profundidad en la etapa de ejecución, debido a que, se desarrolló en la primera fase del estudio.

Se llevaron a cabo todos los procedimientos de auditoría, con resultados satisfactorios, que permiten la formulación de las recomendaciones, mismas que forman parte del informe final.

No se tuvieron limitaciones para aplicar los procedimientos; sin embargo, la obtención del inventario físico no se pudo concretar, porque no se logró coordinar el tiempo de realización por parte de la empresa, con los tiempos especificados para la ejecución del presente trabajo.

Se aplicaron cuestionarios a todos los integrantes de la organización, encontrando una colaboración positiva, que permitió la formulación de recomendaciones en el ámbito laboral.

# **Informe final**

## **Objetivo del trabajo**

El estudio realizado tuvo por objetivo, detectar las áreas de la empresa que presentan problemas y las que constituyen oportunidades de mejora, mismas que permitirán establecer recomendaciones para lograr eficiencia, eficacia y economía y lo refleje en sus resultados, en el ámbito financiero, administrativo y operacional.

## **Alcance**

Las áreas revisadas, fueron todas las que componen la empresa; sin embargo se enfatizó en inventarios y contabilidad, que son los aspectos con más problemas para la organización.

Se aplicaron pruebas selectivas de las operaciones de la entidad, obteniendo con esto una muestra que permitió conseguir la evidencia necesaria, para formular las recomendaciones que se describen en este informe.

## **Descripción de la entidad**

Es una empresa dedicada a la compra-venta de transformadores eléctricos industriales y tableros de control y es dirigida por un socio mayoritario, quien tiene como profesión Ingeniero.

La empresa atraviesa por problemas de carácter financiero y organizacional, que se pretenden solucionar mediante propuestas que permiten obtener resultados en la productividad, y/o rentabilidad.

La organización se encuentra sumergida en una serie de problemas de importancia, que le impiden obtener la eficiencia necesaria, para lograr los niveles de economía suficientes y con ello reducir los costos y generar utilidades.

La empresa ha logrado subsistir a la fecha gracias a los esfuerzos de los empleados, aunque no han sido lo suficiente para generar los resultados a los que estaba acostumbrada la empresa, debido a razones de índole organizacional, falta de planeación e ineficiencia de los controles de la entidad en todas sus áreas.

No existen parámetros por los que la Dirección General pueda guiarse, para determinar cómo se ha conducido la organización, estos elementos son la misión, la visión, los planes, programas, presupuestos, entre otros, por lo tanto no se alcanza a establecer el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Ha cumplido con sus compromisos ante clientes, proveedores, la sociedad y el gobierno, con algunas dificultades pero no han llevado a problemas serios con ellos, debido a que han sabido sobrellevar las contingencias conforme se presentan.

Sus utilidades se han visto disminuidas por los cambios políticos y sociales y se puede observar en los resultados obtenidos en los ejercicios anteriores.

En el aspecto contable se observaron múltiples deficiencias, que son de gran importancia en la obtención de resultados óptimos, ya sea para el cumplimiento con el gobierno o para obtener información financiera útil para la toma de decisiones.

## Conclusiones

La entidad enfrenta serios problemas financiero, de organización, de administración, clima organizacional y de cumplimiento de obligaciones en todos los aspectos; gracias al estudio efectuado, se han encontrado dichos problemas y a continuación se describen las posibles soluciones y oportunidades de mejora.

Los resultados de la investigación serán presentados por áreas, donde se establece su problemática principal y posteriormente las posibles soluciones y oportunidades de mejora, mismas que fueron discutidas y entregadas al Director General de la empresa.

En esta investigación se determina que es necesario implementar reingeniería de procesos para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía; sin embargo, el Director General de la empresa decidió durante la discusión de los resultados, que el diseño de las soluciones propuestas será realizado por personal experto en esa materia, por la experiencia y dificultad que implica la elaboración de un diseño de esta magnitud.

Con base en el Boletín 8 “Diseño, implantación y Evaluación” de la Academia de Auditoría Integral, que establece lo siguiente “La labor del auditor integral termina con la entrega del informe de auditoría [...] éste boletín norma su actuación en caso de ser contratado para el diseño e implantación de las recomendaciones resultantes...”<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>Boletín número 8 Diseño, implantación y Evaluación, Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño A. C., Primera Edición, DO Fiscal editores, México, septiembre 1996 p. 7.

Es la razón por la que no se desarrolló la fase final de la metodología de la Auditoría Integral, Diseño, Implantación y Evaluación, considerándose como diseño para efectos académicos, las recomendaciones obtenidas mediante Auditoría Integral.

Otra razón por la que no se realizó el diseño, es debido principalmente a la especialización y experiencia que se requiere para la elaboración de un diseño con las características de la reingeniería de procesos.

### **Resultados de la ejecución**

Los resultados aquí descritos, se obtuvieron gracias a la aplicación de los procedimientos establecidos en la etapa de planeación específica y las diversas técnicas de auditoría, proporcionando la siguiente información:

El análisis de la estructura organizacional de la entidad, el organigrama, no está actualizado, muestra puestos que ya no existen; así como nombres de empleados que ya no laboran en la empresa, por lo que el personal de la empresa desconoce la jerarquización de autoridad en la organización.

La entidad carece de manuales que permitan tener el conocimiento mínimo de la empresa, de las políticas, los procedimientos, los reglamentos, que hacen posible la consecución de objetivos. Es por eso que en ocasiones se invierte tiempo en acciones correctivas y en investigación de procedimientos que disminuyen la efectividad de logro de los objetivos.

Los estados financieros no cumplen las características que se establece en los principios de contabilidad generalmente aceptados, por consiguiente no es veraz y no es confiable para la toma de decisiones.

Se realizó el análisis de los formatos utilizados por el personal de la empresa, encontrando que existen formatos que se manejan de manera constante y son los siguientes:

Órdenes de compra

Remisiones

Facturas

Contra recibos (Que se obtienen de la papelería)

Recibos de nómina (impresos por la computadora)

Pólizas cheque (Que se obtienen de la papelería)

Cheques

Las **órdenes de compra**, son documentos impresos de manera especial para la empresa por un impresor autorizado. Aplicando la técnica de revisión documental, se comprobó que el consecutivo de las mismas está completo. También se pudo determinar que están debidamente autorizadas por el personal que tiene las facultades.

Estas órdenes las llenan los vendedores, cuando toman los pedidos de los clientes, que previamente han sido cotizadas; son mecanografiadas a través de la paquetería Word. Posteriormente son entregadas al área de compras quien determina si existen los productos o si se deben comprar para satisfacer las necesidades del cliente.

Las notas de **remisión**, son formatos que se mandaron a imprimir con un diseño similar al de las facturas y que se elaboran después de haber cotizado un producto o servicio, levantado el pedido y llenado la orden de compra; este es el paso anterior a la facturación.

Estas formas están foliadas y aunque no tienen validez fiscal, se encuentran controladas de manera adecuada, ya que una copia es entregada al cliente y la otra está integrada en una carpeta donde se archivan por número consecutivo.

Las **facturas** son elaboradas por el personal de contabilidad y presentan la misma situación que las órdenes de compra, es decir, son realizadas por un impresor autorizado, con juegos que constan de 3 copias (cliente, cobranza, contabilidad), se pudo determinar mediante la técnica de observación que existen todas las copias de los juegos de facturas expedidas y los juegos completos de las facturas canceladas, por lo que se concluye que el manejo de estos formatos es adecuado en ese sentido.

Sin embargo, se detectó que existen múltiples errores en el llenado de estos documentos, se determinó un porcentaje de 37.5% mensual de facturas canceladas, por razones de descuidos del personal al imprimir dichos documentos, omisiones y/o errores en los datos de los clientes y/o en los montos facturados. Esta situación se atribuye a la falta de experiencia que muestra el personal responsable, es decir, esta función es realizada por un personal que no está altamente calificado. Otra de razón a la que se atribuyen los errores, es que son llenadas a través del programa Excel y se imprimen de manera "experimental", lo que ocasiona este mal uso de facturas, que representa ineficiencia.

Los **contra recibos** y las **pólizas cheque**, son adquiridos en papelerías convencionales, son expedidos por el área de contabilidad y tienen un uso regular, las pólizas de cheque son las más empleadas y las más importantes para la elaboración de estados financieros.

Los contra recibos se encuentran incorporados a la póliza y la factura que le dio origen. Estas pólizas cheque se encuentran archivadas en carpetas, numeradas y agrupadas por periodos mensuales, para su rápida localización.

Los **cheques** son llenados con letra de molde por la encargada de contabilidad, bajo las instrucciones del Director General, para cubrir compromisos con los proveedores y los empleados de la empresa. Son entregados a los beneficiarios, quienes firman de recibido la póliza cheque. Están ordenados consecutivamente, tanto los cheques cobrados como los cheques cancelados, junto con la póliza de egresos respectiva.

Los archivos se encuentran guardados en cajas para el archivo muerto, se encuentra en una parte de la empresa que se utiliza como bodega del mismo, su uso es limitado, solo se conserva para efectos de cumplimiento de las disposiciones legales, aunque es necesario destacar que se encuentra en mal estado, por las condiciones desfavorables que le rodean.

La empresa cuenta con equipo completamente depreciado y requiere hacer una inversión en activo fijo; tanto equipo de cómputo, como equipo de transporte. Se requiere realizar un plan de adquisición de estos bienes, mediante un financiamiento accesible, que esté planeado conforme a los flujos de efectivo.

En cuanto a la planeación, se debía estudiar la misión de la empresa y su entendimiento por parte del personal, solo que no se ha establecido por la dirección general, es por ello que el personal desconoce la función en que participa con relación la misión de la empresa.

La empresa se ha caracterizado por tomar decisiones no planeadas, una de las razones, es que no cuenta con información financiera, incluyendo presupuestos, que son la base para la planeación, lo que les ha afectado en el logro de objetivos, mismos que tampoco han sido dados a conocer de manera concreta al personal. Por esta razón, las decisiones tomadas, carecen de calidad y soporte, y los resultados en muchas ocasiones han sido desfavorables.

Otro de los problemas de la empresa son los canales de distribución, los cuales han sido insuficientes, lo que trae consigo un inventario elevado a lo largo del año; los clientes no son muy frecuentes debido a que el periodo de vida de un transformador es alrededor de 10 años, ya que cuentan con los proveedores de más alta calidad.

La empresa no tiene descritas las políticas de reclutamiento de personal, tampoco cuenta con programas de capacitación, ni con planes de desarrollo para los empleados; por consiguiente los miembros de la empresa no son seleccionados con bases suficientes, son contratados por ser conocidos de otras personas sin tener los conocimientos o la experiencia necesaria para desempeñar las funciones, disminuyendo la eficiencia de la organización.

Las personas que aquí laboran, tienen niveles bajos de estudio y han ido tomando la experiencia de forma empírica, ocasionando múltiples errores en la operación; en cuanto a ventas, no se tienen los resultados deseados, debido a que los vendedores tienen profesiones no vinculadas a las ventas, solo esperan que los clientes llamen, aún así, no siempre se consigue la venta por la ineficiente labor que realizan los vendedores.

Las funciones desarrolladas por el Director General de la empresa, no son las propias del puesto, él se encuentra realizando actividades otros puestos, lo que implica que no están siendo delegadas las responsabilidades, ni actividades, esto es debido a que no existe una descripción de puesto, donde todos reconozcan ampliamente las responsabilidades, funciones y/o actividades que deben realizar.

El encargado del almacén desconoce los procedimientos para el control de inventarios, ocasionando que se incremente la cantidad de productos de lento movimiento y obsoleto, se desconocen los costos de todos los productos, por lo tanto se vende con el precio de mercado y esto trae como consecuencia que la información financiera que se encuentra en el rubro de almacén y costo de ventas no sean veraces, ocasionando estados financieros no confiables.

La empresa no ha establecido políticas de compras, lo que trae como consecuencia el inventario excesivo y por ende obsoleto, contrariamente, no se cuenta con algunos productos que se piden de manera especial y repentinamente, lo que causa demoras en la entrega de los pedidos a los clientes.

En el área de compras se cuenta con un catálogo actualizado de proveedores, contando con los principales competidores del mercado, lo que permite ofrecer los mejores productos del mercado; no obstante, los procedimientos de compra no son los adecuados, no se estudian las necesidades de compras, no están planeadas, ya que no se establecen los presupuestos.

Las compras realizadas cumplen con las características que se han especificado y son entregadas en forma y en el tiempo convenido, en las instalaciones de la entidad, por los proveedores.

No obstante lo anterior, el almacén cuenta con un nivel elevado de inventario, esto debido a que no se ejerce un control riguroso del importe, composición del mismo e incertidumbre del consumo del mercado, por lo que se han realizado compras innecesarias, que causan la obsolescencia de los productos manteniéndolos durante mucho tiempo; aunado a que algunos proveedores establecen que se debe comprar cierto volumen de artículos, la administración de esta inversión se vuelve muy complicada, se acepta esta condición debido a que la calidad de dichos proveedores es la más alta en el mercado y reúnen las especificaciones más exigentes de los clientes.

Los procedimientos de almacenamiento no son los adecuados, porque no se ha establecido orden en la ubicación de los productos, trayendo como consecuencia que algunos artículos estén en malas condiciones por el lugar en que se encuentran, también provoca el difícil acceso y su localización.

El área de almacenaje es custodiada por un almacenista, quien está inconforme por la situación de la empresa y considera que su salario percibido es muy bajo en consideración con la responsabilidad que tiene en el control de los inventarios, ha pensado la posibilidad de retirarse de la empresa, motivado por la situación económica, laboral y la ausencia de un plan de crecimiento dentro la misma.

No se han tomado decisiones acerca de las acciones a tomar en cuanto a los productos obsoletos, consecuentemente los artículos están ocupando un espacio que implica costos y que no tiene forma de realizarse a corto plazo. El Director no ha determinado las políticas para el manejo de este inventario, ya sea destrucción, remate, etc.

La organización lleva a cabo la toma de inventarios una vez cada año, sin embargo su realización toma mucho tiempo y los resultados no son confiables por el movimiento de los productos en ese lapso de tiempo, que aproximadamente es de dos meses, según el director General.

La Empresa cuenta con un sistema contable que no permite cubrir con las necesidades informativas de la organización, ya que la documentación contable base de los estados financieros no es entregada al departamento de contabilidad en forma oportuna, por lo cual no se presentan estados financieros periódicamente al Director General.

Efectuando los análisis pertinentes, a los estados financieros, se detectó que no tienen bases consistentes, las opiniones de los auditores muestran múltiples sugerencias al respecto.

El estado de posición financiera de la empresa, a la fecha de estudio muestra en la cuenta de impuestos por pagar saldo deudor, contrario a su naturaleza, lo que demuestra la falta de control y supervisión, a través del funcionario responsable de esta función.

El saldo acreedor de la cuenta de bancos representa por un lado, la falta de administración de recursos financieros y por otro lado, la incorrecta aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, referente a la presentación de la información financiera.

El rubro de cuentas por cobrar tiene un saldo considerable, que representa casi el 50% de las ventas realizadas en el periodo, debido a la mala gestión de cobranza, ya que no existe un departamento encargado de esta función.

En el rubro de ventas, se pudo comprobar que los ingresos se han visto dramáticamente disminuidos durante los últimos cinco años, esta disminución representa un 60% en las ventas de los principales productos.

Se determina que las compras que se han realizado en el ejercicio no han sido significativas, ya que cuenta con un inventario del ejercicio anterior, que le ha permitido cumplir con la demanda de clientes.

No se lleva a cabo una valuación de inventarios adecuada y se registran los eventos en periodos posteriores a su realización, por consiguiente, los rubros que conforman los estados de resultados y de posición financiera no se encuentran debidamente integrados.

No se realiza el proceso de reexpresión, de acuerdo con el Boletín B-10 de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, que implica que la información financiera no refleja los efectos de la inflación.

Los resultados de ejercicios anteriores muestran que la empresa ha obtenido pérdidas, que refleja que no existe planeación de los resultados.

Las cuentas que conforman el rubro de inmuebles planta y equipo, han tenido poco movimiento, lo que implica que las instalaciones de la empresa no tienen las condiciones adecuadas para operar en la actualidad, por lo que la imagen empresarial se ha deteriorado. Respecto al equipo de transporte, únicamente se ha adquirido para renovar el vehículo del director general, sin embargo, al equipo usado para la empresa se encuentra totalmente depreciado.

La cuenta de otros activos (depósitos en garantía), refleja saldo acreedor, lo que significa que dicho saldo forma parte del pasivo incrementando con esto el nivel de endeudamiento de la empresa de manera significativa.

El programa de registro contable es insuficiente, no cuenta con las herramientas necesarias para determinar los resultados mensuales eficientemente, se requiere de un nuevo paquete contable que esté diseñado para cumplir con las necesidades de la organización.

No se cuenta con una guía contabilizadora, que establezca los estándares para registrar las transacciones con la consistencia que requiere la información financiera, por lo que se encuentra la aplicación de diversos criterios dentro de los registros de la empresa.

No se tiene creada la reserva para cuentas incobrables y se tienen cuentas por cobrar en proceso de cobro a través de abogados. Tampoco se ha establecido la reserva para obsolescencia de inventarios, que resulta muy importante en esta organización por su alto nivel de inventario obsoleto y de lento movimiento.

De manera general, no se han podido adaptar a las condiciones del entorno, como lo es la economía del país, ya que sus utilidades se han visto impactadas por los cambios políticos y sociales y se puede observar en las utilidades obtenidas.

El personal del departamento de ventas está en desacuerdo en promover más ventas, ya que no se les otorgan incentivos, como comisiones o bonos.

No se ha realizado un estudio del mercado para determinar donde se encuentra el segmento en el cual no se ha penetrado y en que se pueden obtener beneficios importantes.

No se cuenta con un grupo de vendedores, que cumpla plenamente con la función de ventas, ya que solo se realizan ventas a clientes a que llaman por teléfono o acuden directamente a la empresa, los cuales son atendidos por el personal que se encuentra dentro de la entidad.

## **Recomendaciones**

La empresa requiere **reingeniería de procesos**, con puntos de innovación radical, lo que implica un cambio de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto unificada principal del negocio (serie de actividades vinculadas que cruzan los límites funcionales y cumple con las expectativas del mercado impulsando la capacidad de la organización), orientados hacia el cliente. Los conocimientos técnicos, operativos y empresariales se utilizan de manera unificada para lograr una ventaja competitiva.

La reingeniería debe lograr satisfacción total del cliente, mediante el suministro oportuno de los productos y servicios; eficiencia en el abasto de los productos, crecimiento financiero, compromiso con la comunidad, aseguramiento de la calidad de los productos, creación de clima organizacional adecuado, administración eficaz y finalmente obtención de utilidades.

Los procesos proporcionar confiabilidad, principalmente en el sistema de información, también reducirán el tiempo de entrega y con ello el precio de

venta de los artículos; logrando la ampliación del mercado meta, mediante la solidez de la calidad de la empresa.

Se requiere de un especialista en reingenierías radicales, porque la empresa está sumergida en fallas que no se pueden corregir con recomendaciones de auditoría, para muestra son los informes anteriores de auditoría, que o se han llevado a la práctica, por más simples que son.

Es por ello que el especialista en reingeniería proporcionará un diseño a la medida de la empresa, que permitirá alcanzar los puntos anteriores, que se enfocan principalmente al área de contabilidad, almacén, administración y ventas.

No obstante las principales sugerencias derivadas de este estudio son las siguientes, pudiéndolas aplicar el encargado del diseño de reingeniería como base de estudio.

Se recomienda contratar los servicios profesionales de un Consultor Licenciado en administración, para realizar los ajustes necesarios en el organigrama de la entidad, con el objeto de determinar las áreas que deben conservarse, eliminarse, ampliarse o reducirse, para obtener eficiencia y disminución de costos. Así como la elaboración de los manuales necesarios, como lo son manual de organización, de procedimientos, de personal y políticas.

El especialista brindará orientación acerca del establecimiento de la misión, visión y objetivos de la entidad, que permitan medir el desempeño de la entidad y que los empleados conozcan ampliamente la importancia de su labor dentro de la empresa.

Como consecuencia de esto se estará en posibilidad de realizar un modelo de presupuestos, que sirva como eje de toda la organización, para obtener un parámetro de eficiencia muy concreto, para dirigir con bases sólidas el rumbo de la entidad.

Se recomienda llevar un programa de incentivos al personal, principalmente por ventas, ya que es el área más crítica en la empresa, que ha visto disminuidas sus utilidades por falta de éstas.

Proporcionar a los empleados la capacitación correspondiente, y de manera especial, a los vendedores con el objeto de desarrollar las habilidades necesarias para llevar a cabo su función de manera integral, o de lo contrario contratar personal especializado en el área de ventas.

Realizar un estudio de mercado para conocer el segmento o nicho de mercado al que se deberá enfocar la fuerza de ventas para obtener nuevos clientes.

Elaborar una base de datos donde se establezcan los clientes que han comprado, los que han solicitado una cotización de productos, dar seguimiento de la causa por la cual no se realizó dicha compra y también futuros clientes potenciales. Esta base de datos será considerada como un parámetro para observar el comportamiento de los clientes efectivos y realizar labor de ventas sobre los clientes potenciales.

Determinar cierto número vendedores que atiendan la demanda de clientes potenciales, realizando visitas en las instalaciones de los mismos.

Proponer al cliente en el momento de la venta, mantenimiento periódico del producto adquirido en determinado tiempo, con el objeto obtener ingresos derivados de esta actividad, misma que reactivará las funciones de dicho sector.

Visitar a los clientes, que han adquirido los productos, con la finalidad de proponer un plan de mantenimiento y servicios extras que proporcionen un plus al cliente y a su vez represente ingresos para la empresa.

Por el lado de la remuneración se propone realizar contratación por honorarios a los empleados que se dedican a brindar el servicio de mantenimiento de las unidades, con el fin de disminuir costos y aumentar su productividad.

Realizar un contrato por el arrendamiento que se celebró, con una compañía importante a nivel nacional, que se omitió por cuestiones de rapidez, sin embargo esta situación es de importancia, ya que representa un riesgo, en el que la empresa puede perder una suma importante de inversión, por arrendamiento no documentado.

Realizar una planeación específica de las órdenes de compra, por lo menos de manera semestral, que permita contar con un control a mediano plazo y que no resulte complejo.

Realizar las compras basándose en lo presupuestado, conjuntamente, con el área de ventas, con el compromiso de cumplir con las cuotas establecidas.

Vender los inventarios de lento movimiento de alguna manera, ya sea como producto de baja calidad o a los clientes que no requieran de tanta tecnología, o en su defecto la destrucción del inventario que no está en condiciones de venta, bajo las leyes que marcan ésta modalidad.

Renegociar las condiciones de venta con los proveedores que establecen una cuota mínima, que es muy elevada para las operaciones de la entidad; o de otra manera realizar ventas mediante intermediarios y vendedores más capacitados, determinando el nivel mínimo de ventas a realizar en un mes, dependiendo de los indicadores y estándares aplicables a ésta área, con la finalidad evitar mantener inventarios innecesarios, que involucran aumento de costos y que a la larga, se convertirán en productos de difícil comercialización u obsoletos.

Se propone elaborar estados financieros que ayuden a la toma de decisiones que reflejen la situación real y oportunamente de la empresa. Que sean herramienta valiosa que ayude a formular planes al Director General que le proporcione la visión del entorno en el que se desenvuelve.

Realizar los estados financieros básicos mensualmente y presentarlos a la Dirección General para la toma de decisiones el día 10 de cada mes.

Se requiere que los documentos contables sean entregados de manera oportuna, se establezca una programación semanal de actividades por escrito, donde se detallen las operaciones a realizar con el propósito de evitar retrasos en la determinación de la información financiera.

Contar con la asesoría constante de contadores externos en el área fiscal, con la finalidad de evitar errores u omisiones en el pago de impuestos, que traen como consecuencia pagos extras, como recargos.

Se propone también elaborar estado de flujo de efectivo que ayude a estudiar la situación económica de la empresa a futuro de corto y mediano plazo y así

establecer el programa política de pago de incentivos por productividad en todos los niveles de la organización.

Se propone realizar actividades de convivencia con el personal, con el propósito de mejorar las relaciones entre los empleados, para que todos puedan laborar en un ambiente propicio y mejorar los resultados de la empresa.

Fortalecer el área de recursos humanos, con la finalidad de contratar personal altamente calificado, principalmente en el área de ventas, que proporcione una verdadera fuerza de ventas, para cumplir con las metas definidas en los presupuestos.

### **Oportunidades de mejora**

Bancomext ofrece apoyo a la industria del sector eléctrico, proporcionando una importante oportunidad de mejora, mediante la exportación de los productos, en cuanto la empresa consiga los cambios descritos anteriormente será capaz de competir en los mercados internacionales de la siguiente manera:

### **OBJETIVO**

Ofrecer oportunidades de negocios a las empresas del sector eléctrico mediante soluciones integrales que disminuyan el costo, tiempo y riesgo de su proceso de competitividad y/o internacionalización a fin de incrementar las exportaciones y el desarrollo de proveedores nacionales.

## ESTRATÉGIA

Se orientará principalmente al desarrollo de proveedores para las empresas exportadoras de aparatos electrodomésticos y a la promoción de la oferta exportable de material y equipo eléctrico, en consecuencia se consideran las siguientes vertientes.

Vertiente	Productos	Mercados
Desarrollo de Exportadores Vinculando la oferta exportable nacional con el mercado internacional.	Productos finales (enseres menores y mayores), material y equipo eléctrico	Norteamérica, Europa, Centro y Sudamérica
Desarrollo de proveedores Incorporar proveedores potenciales mexicanos a la cadena de exportación, identificando oportunidades de mercado y trabajando conjuntamente con las grandes empresas exportadoras.	Partes plásticas y metálicas, arneses, componentes eléctricos, material de empaque, accesorios	Grandes empresas exportadoras

Agendas de negocios en el exterior: coordinación de entrevistas con importadores potenciales principalmente de Latinoamérica y E.U. a través de nuestras Consejerías Comerciales.

Programa de Asistencia Técnica (PAT): apoyos para la obtención de certificaciones de calidad (ISO9000, CSA o ul), mejora de procesos, campañas de imagen o catálogos.

Debido a que existen condiciones de exportar productos de este sector a países como Guatemala, como se describió en el estudio general, ellas condiciones del entorno, se presenta la siguiente oportunidad para penetrar en dicho mercado, según pagina de Bancomext:

Entre los sectores prioritarios en los que se enfocan las actividades de la Consejería Comercial de Bancomext en Guatemala, se han identificado los siguientes productos que representan oportunidades de negocio:

#### Eléctrico

Cables, conectores, arneses, bobinas, transformadores, capacitores, resistores, electrodomésticos (enseres mayores), electrodomésticos (enseres menores), herrajes, torres, material y accesorios eléctricos, material para iluminación, fusibles, interruptores, motores, generadores, turbinas.

Existe una amplia dispersión arancelaria de las exportaciones mexicanas a Guatemala debido a la participación del elevado número de empresas medianas y pequeñas; volúmenes-valores reducidos por pedido pero elevada frecuencia de pedidos-embarques, debido al tamaño del mercado y a la escasez de inventarios.

Estas características representan oportunidades para las micro y pequeñas empresas mexicanas, así como para las que están iniciando proyectos de exportación. Es por lo mismo que el Tratado de Libre Comercio entre México y los países del Triángulo Norte (en el que se incluye Guatemala), que entró en vigor el 15 de mayo del 2001, está dirigido a este segmento de la comunidad empresarial mexicana.

Lo anterior, con servicios de alto impacto y calidad en el exterior como son:

Promoción de Oferta Exportable, Asesoría Especializada, Investigación de Canales de Distribución, Investigación de Mercado producto / país, Agenda de Negocios, Misiones de Exportadores, Servicio de Asistencia y Asesoría Especializada en el Exterior, Programa de Asistencia Técnica, Promoción de Oferta Exportable en Eventos Internacionales, Licitaciones Internacionales (Materiales p/ Const.), Export@net, Líneas de Crédito Comprador, Acceso a los Recursos Bancomext en BCIE, Seguro de Crédito Exporta, Paquetes de Promoción de Inversión Extranjera Directa

Como parte de las publicaciones especializadas que edita BANCOMEXT y la Consejería Comercial en Guatemala, se elaboró Guía de Exportación a Guatemala 2002, en la que se especifican todos los requisitos, normas y procedimientos aduaneros aplicables para diferentes tipos de productos.

Esta información con la finalidad de obtener el un mediano o largo plazo un beneficio que proporcionará la oportunidad de recuperar e incluso superar las expectativas de crecimiento para la empresa, después de establecer las recomendaciones de reingeniería radical.

## BIBLIOGRAFÍA

- “Boletín número 1 Concepto de Auditoría Integral”, Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño A. C., Primera Edición, DO Fiscal editores, México, septiembre 1996 p.p. 3.
- “Boletín número 2 Metodología de Auditoría Integral”, Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño A. C., Primera Edición, DO Fiscal editores, México, septiembre 1996 p.p. 40.
- “Boletín número 5 Normas de Auditoría Integral”, Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño A. C., Primera Edición, DO Fiscal editores, México, septiembre 1996 p.p. 36
- “Boletín número 8 Diseño, implantación y Evaluación”, Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño A. C., Primera Edición, DO Fiscal editores, México, septiembre 1996 p.p. 25
- “Boletín número 9 Ejecución”, Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño A. C., Primera Edición, DO Fiscal editores, México, septiembre 1996 p.p. 35
- “Auditoría interna integral”, Juan Ramón Santillana González, administrativa, operacional y financiera. Editorial Thomson, 2da edición México 2002. p.p. 415.
- “Diccionario Kapeluz, de la lengua española” editorial Kapeluz, Buenos Aires, Argentina, febrero 1979 p.p. 1517.

“Reingeniería de procesos de negocios” Johansson Henry, McHugh Patrick, editorial Limusa, México p.p. 268.

“Comportamiento organizacional” editorial Pearson, Segunda edición, México, D. F. p.p. 352.

“Administración moderna” Reyes Ponce Editorial Limusa, México D. F. 1994. p.p. 221.

“Administración de la cadena de suministro” Ballou Ronal, Editorial Prentice Hall, quinta edición, 2004. p.p. 189.

Internet. [www.bancomext.com](http://www.bancomext.com)