



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración

# LA AUDITORIA AL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA COMERCIAL

Que para obtener el Grado de:

## Licenciado en Contaduría

Presenta: Juan Gabriel Valdés Hernández

Asesor: C.P. Guillermo César Jiménez Hernández

Diseño de un Proyecto para una Organización.

México, D.F. a 7 de Junio del 2007.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



## INDICE

CAPITULO I	3
PRESENTACION	3
INTRODUCCION	4
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
JUSTIFICACIÓN	6
ALCANCE	
CAPITULO II	7
LA EMPRESA	7
FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	10
ESTRUCTURA	12
PROBLEMÁTICA ACTUAL	13
NORMAS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	14
CAPITULO III	15
EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA	15
ANTECEDENTES	16
FILOSOFIA	16
FUNCIONES	19
DIVISION FUNCIONAL	23
COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS	26
CAPITULO IV	30
AUDITORIA AL DESEMPEÑO	30
CAPITULO V	36
EL INFORME DE AUDITORIA	36
CAPITULO VI	45
CONCLUSION	45





# CAPITULO I

## PRESENTACION



## INTRODUCCION

Con el transcurso del tiempo la auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia del desarrollo y tecnificación del Control Interno, que a la vez ha ido impactando la extensión del examen o de la verificación. El objetivo de la auditoría, en los comienzos de esta disciplina era primordialmente el de detectar y divulgar fraudes, circunstancias que dejó la imagen negativa del auditor como detective y que aún, a pesar del desarrollo internacional y reconocimiento de la profesión de la Contaduría, no se ha superado totalmente.

Con el crecimiento y complejidad de las operaciones en las empresas, se hace necesaria que la actividad de auditoría sea más útil en su desarrollo, ampliando la cobertura de su acción al examen de las operaciones en términos de eficacia y eficiencia. Surge así un nuevo objetivo y que finalmente ha configurado una nueva clase de auditoría que hoy se le denomina Auditoría al Desempeño.

En este proyecto se busca plasmar como la auditoría interna, particularmente la aplicada al desempeño de las áreas y su grado de cumplimiento a los objetivos particulares, repercuten para el logro del objetivo común de la empresa (MISION), y como a partir de esta información la Alta Dirección puede tomar acciones preventivas y correctivas oportunamente.



## OBJETIVO GENERAL

Mostrar la importancia de la Auditoria Interna al desempeño en una empresa comercial y su importancia en el control de operaciones y logro de objetivos, así como el papel que desempeña en el incremento de la eficiencia y mejora continua.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mostrar la Misión y Visión del Departamento de Auditoria Interna de la empresa Almacenes del Ahorro.
- Ubicar en la estructura organizacional al departamento de Auditoria interna, estableciendo sus funciones, responsabilidades, restricciones y división operativa.
- Mostrar la importancia de la Auditoria al Desempeño como actividad necesaria para el cumplimiento de la Misión Corporativa.
- Mostrar como las políticas, procedimientos y normatividad existentes, ayudan a definir los criterios que deben observarse en el cumplimiento los objetivos establecidos.
- Presentar un ejemplo de un Informe de Auditoria Interna sobre el desempeño de una sucursal de Almacenes del Ahorro.



## JUSTIFICACIÓN

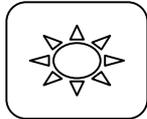
Es necesario mostrar la importancia de la auditoria interna, en especial la relativa al desempeño, ya que en cualquier ramo en que se desenvuelva, una empresa para ser competitiva y eficiente, necesita de una constante evaluación en la consecución de sus objetivos, a fin de detectar desviaciones o inclusive oportunidades de mejora, y que además de certificar la correcta operación, sea una área que proponga medidas que permita a nuestra organización reducir tiempos, costos y mermas, elevando la productividad, competitividad y rentabilidad, para hacer frente a nuestra mercado y competencia.

## ALCANCE

Se toma como punto de partida la Empresa Almacenes del Ahorro, mostrando el funcionamiento del Departamento de Auditoria Interna dentro de la Organización, verificando su cumplimiento de acuerdo al Código de Mejores Practicas Corporativas y su papel en la evaluación del desempeño de los objetivos de la Empresa, y al final la presentación de un informe de Auditoria Interna con observaciones a su control interno.



## CAPITULO II LA EMPRESA



## ALMACENES DEL AHORRO

### HISTORIA

La empresa ALMACENES DEL AHORRO surgió en los años 70's como un negocio familiar de venta de abarrotes y comestibles, fundada por el Sr. Wenceslao Cardozo, inicialmente tenía el nombre de "La Casa Del Ahorro" en la Ciudad de Toluca, Estado de México, años más tarde debido a la respuesta de sus clientes decidió cambiar el nombre por el actual, el 3 de Marzo de 1985 se constituyó como sociedad anónima integrada por miembros de la familia Cardozo, al año siguiente sus operaciones se ampliaron a la incursión de la elaboración de pan, y en la venta de mercancías generales y carnicería.

Su mercado se encuentra constituido principalmente por clientes locales como regionales, siendo los primeros los que representan el mayor ingreso y base de clientes de la empresa.

El expansión del Grupo Almacenes del Ahorro se hizo notar en los principios de la década de los 90's gracias al esfuerzo de su gente, cubriendo el área del Estado de México, con nuevas sucursales en los Municipios de Metepec, Atlacomulco, Tenango, Ixtapan de la Sal y Valle de Bravo, con la firme intención de cubrir las necesidades de las zonas habitacionales en crecimiento, con énfasis al segmento de población de ingresos medios que buscan un excelente surtido y buena calidad en artículos y comestibles. A finales de los 90's, la empresa Almacenes del Ahorro amplió su cobertura comercial con la apertura de más sucursales y con diferentes formatos de tienda que se establecieron para satisfacer las necesidades de productos básicos para la población, ya sea en grandes tiendas o en la instalación de pequeñas, pero bien surtidas.

Para no quedar al margen de los cambios y oportunidades que se presentan, Almacenes del ahorro pretende que con la expansión del negocio, se efectuó una constante evaluación de los controles existentes, por lo que se determinó la opción de establecer un Departamento de Auditoria Interna que dé



certeza a los accionistas y Dirección General de que los controles contables y operativos cumplen los estándares de una empresa en constante crecimiento.

## SUCURSALES

Actualmente contamos con 15 tiendas establecidas en el Estado de México con una plantilla de 500 empleados, abarcando un total de 20,000 m<sup>2</sup> de área de venta, incluyendo un centro de distribución en el Municipio de Calimaya de 4,000 m<sup>2</sup>.

Dentro de los planes a mediano plazo se encuentran la expansión de la cadena comercial al poniente del estado, inclusive al estado de Michoacán, donde según estudios de mercado tendrían buena aceptación.

Las tiendas que actualmente están en operación son:

Toluca ( 4 ) Metepec ( 3 ) Atlacomulco, Ixtapan de la Sal, Ixtlahuaca, Lerma, Malinalco, Ocoyoacac, Tenancingo y Valle de Bravo.





## FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

### MISIÓN

Partiendo de la premisa en que la **Misión** de una empresa establece la razón por la que existe, en el caso de Almacenes de Ahorro toma como principios básicos el comercio de artículos, el servicio y atención al cliente, sin perder de vista el papel de sus integrantes, y el rol que desempeña en la sociedad:

- Ser líder en el mercado de comercio minorista, ofreciendo artículos de máxima calidad y con el mejor precio, en tiendas de autoservicio cómodas, limpias, agradables y de atención excelente, para lograr siempre la satisfacción total de nuestros clientes.
- Colaboradores, accionistas y proveedores, integramos una comunidad donde nos realizamos personal y profesionalmente, generando un alto valor económico, con sentido de responsabilidad a nuestro entorno

### VISION

La **Visión** de Almacenes de Ahorro abarca sus objetivos de largo plazo y los valores que no serán sobrepasados al buscar conseguir los objetivos que se quieren alcanzar, contiene la intención estratégica que da dirección a los esfuerzos de la empresa:

- Ser la empresa líder en tiendas de autoservicio de mayor eficiencia, crecimiento, innovación, prestigio, servicio, rentabilidad y adaptación a mercados específicos.

### VALORES

EQUIDAD



- Dar a todos el mismo trato reconociendo su contribución

#### LEALTAD

- Ser congruente entre nuestras acciones y responsabilidades propias de la empresa.

#### PRODUCTIVIDAD

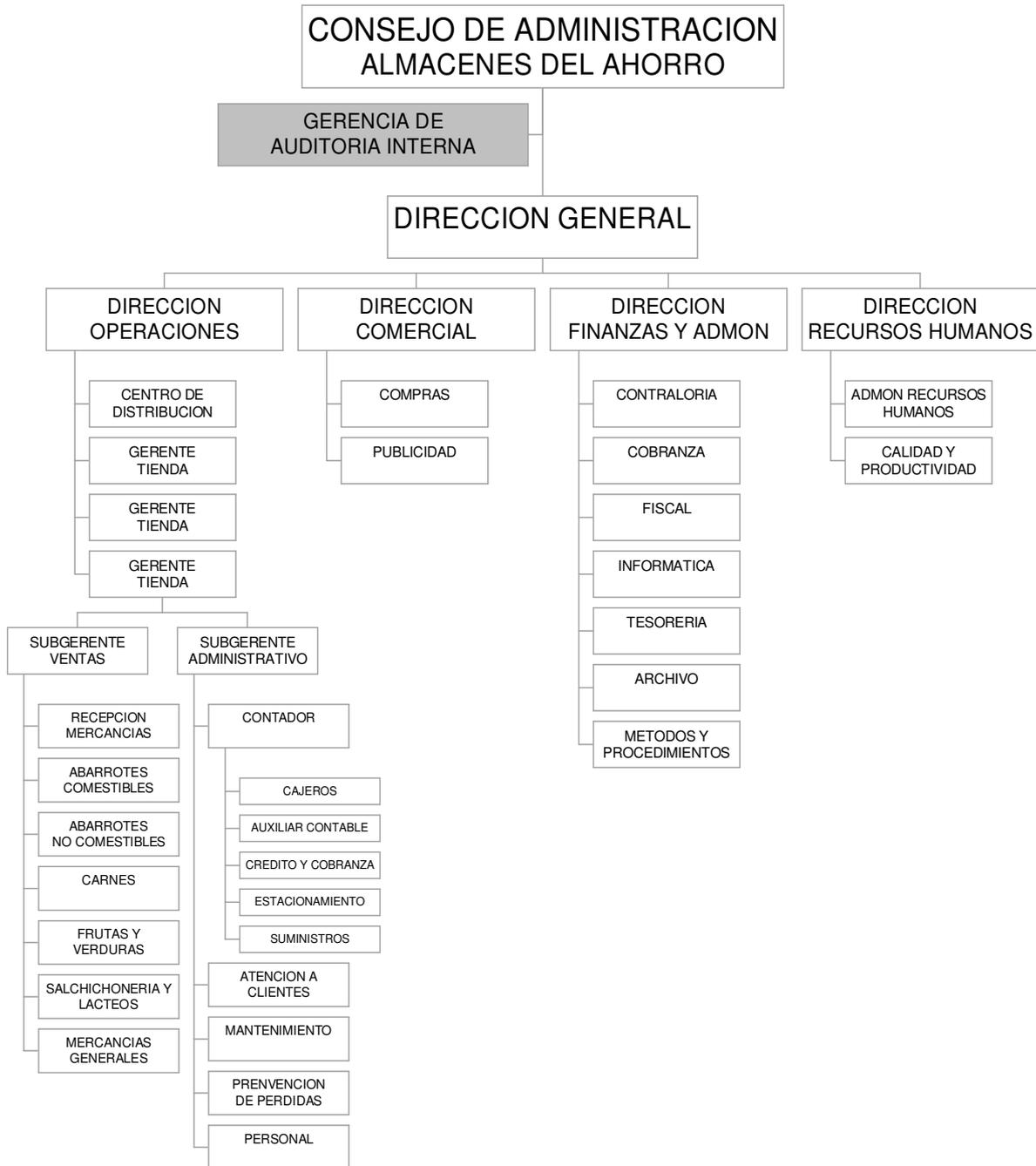
- Uso óptimo de los recursos para lograr los objetivos

#### TRABAJO EN EQUIPO

- Aportar y coordinar ideas, trabajo y acciones en conjunto, para el logro del objetivo común.



## ESTRUCTURA





## PROBLEMÁTICA ACTUAL

Actualmente las empresas dedicadas al comercio minorista sufren diversos problemas, especialmente si fueron formadas a partir de una empresa familiar, como el caso de Almacenes del Ahorro la cual como consecuencia del crecimiento de los últimos años presenta nuevos retos:

- Consolidar a su área de Auditoria Interna para que realice revisiones a las operaciones y registros, a efecto de validar si cumplen con los objetivos establecidos.
- Existe la necesidad de evaluar la actuación de las áreas que integran Almacenes del Ahorro, por medio del cumplimiento de los Factores de Desempeño Críticos, a fin de estar en concordancia con la Misión y Visión de la Empresa.
- La empresa requiere verificar el correcto apego al CODIGO DE MEJORES PRACTICAS COPORATIVAS.
- Debido al ambiente de negocios en que se desenvuelve la empresa, como es la preferencia del cliente, condiciones de oferta a clientes, demanda con proveedores y competencia con empresas del mismo giro comercial, es importante crear condiciones de operación de alta calidad y eficiencia.
- La Alta Dirección requiere de información confiable y oportuna sobre la situación de la empresa para una adecuada toma de decisiones.



## NORMAS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Anticipando el momento actual, la Dirección de Finanzas estableció, el Departamento de Métodos y Procedimientos, asignando la responsabilidad de integrar el esquema organizacional y la documentación de los métodos, principios, normas, procedimientos, y parámetros en los que deberán apegarse, y que el auditor interno, tomará como referencia para verificar su realización y grado de cumplimiento.

El manual de procedimientos de la Compañía contiene la descripción de actividades que deben seguirse, así como la delimitación de responsabilidades del personal que interviene en la realización de las funciones de una o varias unidades administrativas. El manual incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación, así como contiene información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, equipo de oficina o programa de informática a utilizar, así como datos que puedan auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el Manual de Procedimientos registra y transmite sin distorsión, la información relativa al funcionamiento de todas las unidades operativas de la empresa, permitiendo conocer el funcionamiento por medio de descripción de tareas, ubicación, requerimientos y responsables de su ejecución. También facilitará la inducción al puesto así como el adiestramiento y capacitación del personal de nuevo ingreso, ya que describe en forma detallada las funciones y responsabilidades, sin olvidar la importante función de Facilitar las labores de auditoría y la evaluación del control interno.



## CAPITULO III EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA



## ANTECEDENTES

El consejo de Administración de Almacenes del Ahorro, con el apoyo de la Dirección General, ha definido las funciones y atribuciones del Departamento de Auditoría Interna, con un carácter independiente y con la firme decisión de consolidar la responsabilidad de agregar valor y mejorar las operaciones de la empresa, contribuyendo al logro de objetivos a través de la evaluación y medición de la eficiencia del desempeño, estableciendo las estrategias de operación.

## FILOSOFIA

### MISION

Satisfacer las necesidades de Auditoría Interna de la Empresa Almacenes del Ahorro, de una manera eficaz, eficiente y productiva, con la revisión y evaluación de las principales funciones y sistemas de operación, para mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección, emitiendo informes con observaciones y sugerencias de negocios, que ayudan a la Organización al logro de sus objetivos.

### VISION

Consolidar al Departamento de Auditoría Interna como área estratégica que dé certeza a la operación y proporcione información oportuna sobre el desempeño de la organización, por medio de la evaluación a sus procesos en función a la Misión de la Empresa.

### METODOLOGIA



La Auditoría Interna se enfocará en tres puntos básicos:

- El seguimiento de la operación a través de los sistemas, estableciendo parámetros y confronta de cifras, que permitan detectar oportunamente las irregularidades.
- Pruebas de cumplimiento profundas y suficientes que permitan tener la certeza de que los controles se están ejerciendo.
- La auditoría interna hará uso de herramientas y técnicas de auditoría asistida por sistemas informáticos, que permitan el análisis de los datos y pueda llegar a conclusiones para la toma de decisiones, basadas en el dominio del conocimiento sobre el tema expuesto, con los estudios y experiencias adecuados y que sea posible confirmarlas a través de resultados obtenidos, dándole así un valor agregado al trabajo de auditoría interna.

### OBJETIVOS

- Comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas para operaciones y programas establecidos.
- La identificación y prevención de riesgos.
- Certificar la confiabilidad e integridad de la información generada en la Organización.
- Comprobar el cumplimiento de políticas, planes, procedimientos y controles internos establecidos en la Organización.
- Verificar la correcta salvaguarda de los activos.
- Cerciorarse del uso eficiente y económico de los recursos.
- Dar asesoría a la Dirección y aportar elementos para autodiagnóstico y autoevaluación.

### VALORES

Consisten en los criterios de acción a los que se debe apegar el trabajo del auditor:



**Ética Profesional:**

El Departamento de Auditoria Interna se apegará totalmente al Código de Ética Profesional.

**Secreto Profesional:**

No revelar los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión.

**Confidencialidad:**

No revelar información importante a personas que no les corresponda conocerlas.

**Independencia Mental:**

No habrá conflicto de intereses con el área auditada.

**Objetividad:**

Las observaciones corresponderán a los hechos que se reportan.

**Veracidad:**

Los informes serán veraces y confiables.

**Honestidad:**

Se manifestarán los hechos, observaciones y recomendaciones, según el profesional criterio del auditor

**Calidad:**

Cualidades positivas con las que se harán las cosas.

**Oportunidad:**

Hacer las cosas cuando conviene, a tiempo y en su oportunidad.

## FUNCIONES

El área de Auditoria Interna tiene la encomienda de proporcionar un servicio independiente de aseguramiento y consultoría, con el fin de agregar valor y mejorar las operaciones de ALMACENES DEL



AHORRO. Así como ayudar a la organización a cumplir su Misión, mediante la aportación de un enfoque sistemático y disciplinado al evaluar y proponer mejoras a los procesos de Gestión de Riesgos y Control de Operaciones.

### **ALCANCE DEL TRABAJO**

A través del alcance se determinará si los procesos de Gestión de Riesgos y Control, de acuerdo a su diseño e implementación, son adecuados y funcionan de forma que permitan asegurar que:

- Se logran los programas, planes y objetivos.
- La interacción con los diversos grupos de Gobierno ocurre conforme se necesita.
- La información financiera y operativa es exacta, confiable y oportuna.
- Las acciones de los empleados cumplen con las normas, políticas y procedimientos aplicables.
- Los recursos se obtienen de manera económica, se usan eficientemente y están protegidos adecuadamente.
- Los riesgos están adecuadamente identificados y administrados.
- Se promueve la calidad y la mejora continua en los procesos de control de la Organización.

### **REPORTE FUNCIONAL**

El Gerencia de Auditoría Interna es responsable ante el Consejo de Administración:



- Proporcionar anualmente una evaluación sobre lo adecuado y eficaz de los procesos de control de la Organización para controlar sus actividades y administrar sus riesgos en las áreas establecidas bajo los términos de misión y alcance del trabajo.
- Reportar sobre los asuntos significativos relacionados con los procesos para controlar las actividades de la Organización, incluyendo las mejoras potenciales a esos procesos, así como proporcionar la información relativa a esos asuntos hasta su terminación.
- Proporcionar información periódica sobre el avance y resultados del plan anual de auditoría, y de la suficiencia de los recursos del Departamento.
- Coordinarse y proporcionar supervisión a otras funciones de control y monitoreo (administración de riesgos, cumplimiento, seguridad, leyes, ética, ambiente, auditoría externa).

## **INDEPENDENCIA**

La actividad del Departamento de Auditoría Interna será independiente, así como estará libre de ingerencias cuando determine el alcance, desempeño y la comunicación de los resultados.

Para asegurar la Independencia del Departamento de Auditoría Interna, el personal reportará a la Gerencia de Auditoría Interna, quien a su vez reporta directamente al Consejo de Administración

## **RESPONSABILIDADES**

La Gerencia y Personal del Departamento de Auditoría Interna son responsables de:

- Desarrollar un plan anual de auditoría, utilizando una metodología apropiada basada en riesgos, incluyendo riesgos o asuntos de control identificados por las Direcciones Corporativas, Dirección General y presentarlo para su revisión y aprobación.



- Implementar el plan anual de auditoría, incluyendo cualquier tarea especial o proyecto requerido por la Dirección General.
- Mantener al personal de auditoría con los suficientes conocimientos, habilidad y experiencia profesional para satisfacer los requerimientos del Estatuto.
- Evaluar y asesorar en funciones significativas, nuevos procesos de servicios, operaciones y control, para su desarrollo, implantación y/o expansión.
- Emitir reportes trimestrales para el Consejo de Administración, así como para la Dirección General, resumiendo los resultados de las actividades de auditoría.
- Proporcionar al Consejo de Administración y Dirección General una lista de mediciones importantes sobre metas y resultados.
- Informar al Consejo de Administración y Dirección General de nuevas tendencias o prácticas exitosas en auditoría interna.
- Ayudar a la investigación de actividades sospechosas o fraudulentas dentro de la Organización, e informar los resultados a la Dirección General.
- Tomar en consideración el alcance del trabajo de los Auditores Externos conforme sea apropiado, con el propósito de proporcionar una óptima cobertura de auditoría para la Organización a un costo razonable.

## **AUTORIDAD**

La Gerencia de Auditoría Interna y el personal del Departamento de Auditoría están autorizados a:

- Tener acceso ilimitado a todas las funciones, registros, propiedades y personal.
- Asignar recursos, establecer periodicidad, seleccionar asuntos, determinar alcances de trabajo y aplicar las técnicas requeridas para lograr los objetivos de auditoría.



- Obtener la ayuda necesaria de las unidades de la organización donde realicen auditorías, así como de otros servicios especializados dentro o fuera de la Organización.

## **LIMITACIONES**

La Gerencia de Auditoría Interna y el personal del Departamento de Auditoría no están autorizados a:

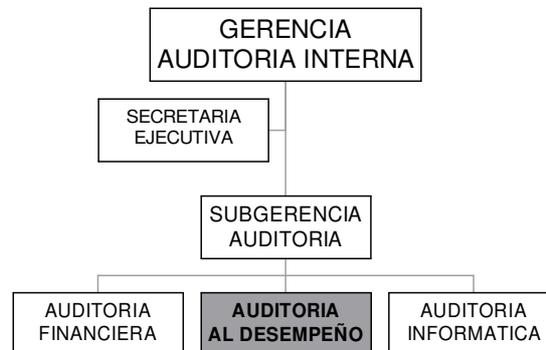
- Participar directamente en la operación del negocio.
- Registrar o autorizar transacciones contables ajenas al Departamento de Auditoría Interna.
- Dirigir las acciones de cualquier empleado de la organización no contratado por el Departamento de Auditoría Interna, excepto en el caso que tal empleado haya sido asignado a los equipos de auditoría o en alguna otra forma ayude a los auditores internos.
- Implementar y/o mantener los sistemas de control interno.

## **NORMAS PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

La función de Auditoría Interna en ALMACENES DEL AHORRO está conformada de acuerdo con los estándares del Instituto de Auditores Internos (IIA) y regida por su código de ética, reconocido mundialmente. El Departamento de Auditoría Interna cumplirá con las Normas para la práctica profesional de la Auditoría Interna del "Instituto de Auditores Internos".

## **DIVISION FUNCIONAL**

Con la finalidad de que la totalidad de las áreas operativas de la organización se encuentren disponibles para ser evaluadas, se determinó dividir en áreas de operación al Departamento de Auditoría Interna de acuerdo al siguiente organigrama desempeñando entre otras, las siguientes funciones:



## AUDITORIA FINANCIERA

- Verifica y evaluar los procesos de negocio y de registro contable de los principales rubros de los Estados Financieros.
- Revisa la confiabilidad e integridad de la información financiera generada en la Organización (Contabilidad, Informes Anuales, reportes de auditores externos, etc.)
- Revisa el correcto y oportuno pago de impuestos Federales, Estatales, y Locales.
- Participa en proyectos de desarrollo de nuevos sistemas para prevenir posibles riesgos de operación y control.

## AUDITORIA INFORMATICA

- Verifica que los principales riesgos relacionados con tecnologías de información se encuentren debidamente administrados.
- Verifica el adecuado cumplimiento del control interno establecido que salvaguarde la integridad, confidencialidad, disponibilidad y confiabilidad de la información administrada en su sistema de cómputo.



- Evaluá la función de Informática y su aportación al cumplimiento de los objetivos institucionales.

## AUDITORIA AL DESEMPEÑO

La auditoría al desempeño es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de cumplimiento a los objetivos y metas establecidas.

- Verifica el grado de cumplimiento a los programas, planes y objetivos establecidos
- Verifica el cumplimiento de políticas, procedimientos, leyes y reglamentaciones.
- Evaluá la eficacia y eficiencia de las operaciones de gestión de riesgos, control y gobierno.
- Verifica la correcta salvaguarda y manejo de los activos.
- Apoya a la Dirección en el proceso de identificación, evaluación y control de los riesgos de las operaciones que requieran mayor atención.
- Comprueba el uso eficiente y económico de los recursos.
- Evaluá la eficacia y eficiencia de los controles internos establecidos por la Administración y su cumplimiento.

En la Auditoría la información está dirigida hacia las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospección al pasado cercano. Al realizar la revisión con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

De acuerdo a la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño en su Boletín 11, establece la Metodología para una Auditoría al Desempeño:

- Fase I - Estudio General y Conclusiones Preliminares: Permite conocer ala empresa desde su marco jurídico, operación, estructura, recursos con la culminación de una evaluación



- preeliminar sobre los aspectos relacionados con el cumplimiento a su Misión, Visión, Valores y Objetivos, pudiendo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la Organización.
- Fase II – Planeación: Formular el programa de trabajo y criterios de evaluación mediante la identificación de programas, proyectos, áreas, funciones o procesos críticos en el desarrollo de la auditoría, en conjunto con un análisis del sistema de Control Interno existente.
  - Fase III - Ejecución de la auditoría. Como parte de las actividades propias de la revisión, es recomendable formular diagramas de procesos objetos de la auditoría, así como elaborar estudios de recursos utilizados y costos incurridos, aplicar los indicadores de desempeño seleccionados, mostrando los resultados con las variaciones determinadas, analizando los factores que influyen en dicho resultado
  - Fase IV – Informe de Auditoría. Una vez que el equipo auditor emite el resumen del trabajo realizado, observaciones detectadas y desarrollo de alternativas de solución, comentará con los ejecutivos responsables el borrador del informe, previo a la emisión del definitivo.

### COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS

Derivado de la recomendación del Comité de Mejores Practicas Corporativas en su sección III sobre la existencia de un mecanismo que apoye en la verificación del cumplimiento de la función de Auditoría, Almacenes de ahorro a fin de transparentar su administración y cumplir con las disposiciones relativas a la instrumentación de órganos intermedios que asesoren al Consejo de Administración en sus funciones y toma decisiones más informadas, realizó las adecuaciones necesarias para cumplir las disposiciones relativas, estableciendo que el Departamento de Auditoría Interna sirva de apoyo a los Órganos Intermedios en las actividades que de acuerdo al Comité de Mejores Practicas Corporativas, son propias del Órgano Intermedio, tales como:



- Apoyar al Consejo de Administración en la verificación del cumplimiento de la función de auditoría
- Asegurarse que las auditorías internas y externas se realicen con la mayor objetividad y efectividad posible
- Revisar que la información financiera sea útil, oportuna y confiable; es decir que la información que llegue al Consejo de Administración, a los accionistas y al público en general, sea transparente, suficiente y refleje razonablemente la posición financiera y el resultado de operación de la sociedad.
- Evaluar que la Sociedad cuente con los mecanismos internos y externos que garanticen el cumplimiento de las leyes y reglamentos que le son aplicables
- Conocer el estatus de los juicios y litigios en proceso y el resultado de los concluidos.
- Conocer el programa de trabajo y remuneración de los auditores externos.

De igual forma, en la sección III del Código de Mejores Practicas Corporativas se describen los procesos en los que el área de Auditoría cumplirá con sus funciones, haciendo una descripción sobre como el órgano intermedio interactuá con el Consejo de Administración en relación con las practicas contables de la sociedad y a los mecanismos que tiene para asegurar una buena calidad en la información financiera.

De acuerdo al Código, la función de Auditoría en Almacenes del Ahorro S.A. de C.V. esta alineada con los objetivos de la Compañía, ejerciendo funciones de vigilancia y asesoría en control interno, a través de:

- Comprobar por medio de pruebas pertinentes, la existencia de los activos de Almacenes del Ahorro y la razonabilidad de su custodia.
- Verificar la confiabilidad de la información financiera y estadística elaboradas por las diferentes áreas de le Compañía.



- Verificar la confiabilidad de los sistemas, su integridad y sus controles.
- Verificar el cumplimiento de las políticas corporativas
- Verificar el cumplimiento y apego a las leyes, normas y regulaciones que apliquen, según sea el caso.
- Evaluar las acciones tomadas por la administración para la solución de los puntos detectados e las auditorias a través de entrevistas personales con los responsables directos.

De las actividades señaladas, resulta un informe y su seguimiento de acuerdo al proceso que se describe a continuación:

- Hacer recomendaciones en caso de desviaciones
- Discutir los informes de auditoria con cada responsable y obtener compromisos de corrección.
- Sugerir modificaciones a políticas y procedimientos para mejorar el control interno.

### Cuestionario sobre la función de Auditoria en Almacenes del Ahorro de acuerdo al Código de Mejores Practicas Corporativas:

**Sobre la Selección de los Auditores**

	SÍ	NO	COMENTARIOS
Los ingresos del auditor externo así como de cualquier otra revisión externa, provenientes de llevar a cabo la auditoria de la sociedad, representan un porcentaje igual o menor al 20% de los ingresos totales de los despachos encargados. (principio 32)	<b>X</b>		
La rotación del socio que dictamina a la sociedad es de al menos cada 6 años? (principio 33)	<b>X</b>		



**Sobre la Información Financiera**

	SÍ	NO	COMENTARIOS
La sociedad cuenta con un área de auditoría interna? (Principio 36)	X		
El Órgano Intermedio que se encarga de realizar la función de auditoría somete las políticas contables a la aprobación del Consejo?	X		
El Órgano intermedio que se encarga de realizar la función de Auditoría se cerciora si la información financiera pública intermedia se elabora de acuerdo con los mismos principios, criterios y prácticas con los que se elaborarán los informes anuales (principio 39)	X		

**Sobre los Controles Internos**

	SÍ	NO	COMENTARIOS
Existe un sistema de control Interno? (Principio 41)	X		
Se someten a la aprobación del consejo los lineamientos generales del sistema de Control interno (principio 41)	X		
El Órgano intermedio que se encarga de la función de auditoría evalúa y emite una opinión acerca de la efectividad del sistema de control interno? (Principio 42)	X		
Los auditores externos validan la efectividad del sistema de Control Interno y emiten un reporte respecto a dichos controles? (Principio 43)	X		

**Revisión del Cumplimiento con Disposiciones**

	SÍ	NO	COMENTARIOS
El Órgano intermedio que se encarga de la función de Auditoría Verifica que existan controles que permitan determinar si la sociedad cumple con las	X		



disposiciones que le son aplicables y lo reporta periódicamente al consejo? (Principio 44)			
La revisión del cumplimiento de todas las disposiciones aplicables se lleva a cabo cuando menos una vez al año? (Principio 44)	X		
Se informa periódicamente al Consejo de Administración acerca de la situación legal de la misma (principio 45)	X		

Como podemos notar la empresa cumple con el objetivo de dar certeza a sus operaciones por medio de la función del Órgano Intermedio, ya que se apega a las disposiciones de Código de Mejores Practicas Corporativas, relativas al rubro de Auditoria.



## CAPITULO IV AUDITORIA AL DESEMPEÑO



Los objetivos y metas son fundamentales en el proceso de auditoria, contra ellos se compara el desempeño de un área o persona en particular. Los objetivos clarifican a los empleados que es lo que se espera de ellos y hace una evaluación de manera imparcial y objetiva.

Como ejemplo en Almacenes del Ahorro se introdujo el plan del Siempre Disponible que consiste en la garantía que los clientes siempre encontraran el artículo que buscan en la tienda y en caso contrario la empresa se compromete a llevarlo a su domicilio sin costo. Como podemos ver, esta meta sirve para comparar que tan eficientemente se están realizando el resurtido de la mercancía en tienda y compromete a todas las áreas que intervienen en su cumplimiento.

Existen objetivos establecidos y con ellos se busca medir el desempeño con la frecuencia que la Dirección General cree necesario. Como ejemplo, a fin de medir el grado de cumplimiento sobre la mercancía que tenemos en existencia, basta comparar la estadística de cuántos clientes no encuentran el artículo que están buscando, o que áreas más susceptibles de carecer de artículos que nuestra clientela demanda, y a partir de este análisis comparar con lo que la empresa esta dispuesta a incidir en estos rubros, para establecer metas objetivas y medibles.

Cuando los Objetivos son alcanzados, la empresa reconoce el esfuerzo de los involucrados, y dependiendo del área, la empresa motiva al empleado con bonos y premios motivando la eficiencia de las áreas que intervienen.

En el caso contrario, cuando no se alcanzan los objetivos estimados se hace un análisis con los involucrados sobre lo que pasó, donde están las fallas, o que situaciones no permiten que se logre lo planeado. En ocasiones, las menos, será necesario revisar los objetivos establecidos y en la mayor parte de los casos buscar las causas de las fallas y realizar los ajustes necesarios o medidas correctivas.

La Auditoria al desempeño en Almacenes del Ahorro es un sistema dinámico que se adapta a las condiciones existentes, analizando los procesos de manera continua, y realizando los ajustes necesarios a fin de medir realmente el cumplimiento de objetivos. Las condiciones del mercado modifican continuamente las metas pero también hace que los involucrados se adapten y establezcan formas de



trabajo que permitan continuar proporcionando un servicio de calidad y en consecuencia ayuden a logro de objetivos tanto de área, como los de la empresa.

Entre otros la empresa tiene los siguientes objetivos asignados a áreas las operativas de Almacén, con las metas autorizadas por la Dirección General para el ejercicio 2007 con evaluación Trimestral y anual

### Gerencia de Tienda

- Incrementar el monto de Ventas ( 5.0 %), Margen de Utilidad ( 6.0 % )
- Incrementar la utilidad de operación respecto a las ventas totales. ( 18 % )
- Dar un servicio de calidad al cliente - encuestas de satisfacción al cliente (+88%)
- Optima administración y rotación de de Inventarios. ( De acuerdo al promedio de la empresa en 2006 )
- Confiabilidad de inventarios- manejo de desviaciones absolutas ( 1.0 % de Inv. total)
- Mejorar el clima organizacional ( llegar al 85 % de satisfacción del personal)
- Implementar el plan de desarrollo para el personal ( Cumplir el Programa de capacitación elaborado por la Gerencia de Productividad y Calidad)

### Mantenimiento de Tienda

- Optimizar el gasto de Mantenimiento ( De acuerdo al Presupuesto Autorizado)
- Satisfacción del Cliente Interno - Encuesta de servicio (+85% satisfacción)
- Dar mantenimiento preventivo y correctivo a instalaciones y equipo (De acuerdo al plan de trabajo elaborado por la Gerencia Corporativa de Mantenimiento)
- Mejorar el clima organizacional del Departamento (Lograr el 85 % de satisfacción)

### Recursos Humanos



- Contribución a la Productividad Comercial - optimizar costo de la nómina / ventas totales (De acuerdo al presupuesto autorizado)
- Disminuir los accidentes de trabajo (De acuerdo a la prima de riesgo promedio de la cadena en 2006)
- Impulsar una cultura de servicio al cliente de acuerdo a evaluaciones externas ( +85 % de satisfacción)
- Proporcionar los RH requeridos en almacén ( Cubrir el 95% de la plantilla autorizada)
- Calidad en el servicio al cliente interno - cuestionario de satisfacción (+85% )
- Disminuir el índice de rotación (10% en categoría planta)
- Impartir los cursos de capacitación (de acuerdo al plan autorizado para 2007)
- Garantizar personal competente - Personal de nuevo ingreso que pasa a planta ( 75 %)

## Publicidad

- Contribuir en el Control de Gastos (de acuerdo al presupuesto autorizado)
- Mejorar la Imagen de la marca (Cuestionarios de satisfacción)
- Realizar tres eventos anuales (de acuerdo al plan de trabajo autorizado)
- Desarrollar las competencias estratégicas ( Evaluación de cursos)

## Recepción de Mercancía en Tienda

- Cumplir gasto de mantenimiento de unidades (de acuerdo al presupuesto autorizado)
- Control del consumo de combustible por camioneta ( de acuerdo al procedimiento establecido)
- Reducir maltratos de mercancía durante el proceso de recepción ( .1% de merma respecto al inventario total)
- Recepción de mercancía a proveedores en los tiempos establecidos (desarrollo de actividades de acuerdo al procedimiento establecido)
- Mejorar el clima organizacional (alanzar un 85 % de satisfacción del personal)



## Contabilidad

- Dar un servicio de calidad al cliente interno - cuestionario de servicio ( 85 % de satisfacción)
- Obtener resultados satisfactorios en revisiones de auditoría. (sin observaciones)
- Participar en los cursos de actualización ( 100% de acuerdo al plan establecido para 2007)
- Control en conciliaciones bancarias (valores recibidos vs. valores depositados )

Como podemos observar, las características de un buen objetivo es que sea: preciso, medible, alcanzable y debe representar un reto para la persona, de tal manera que al cumplirlo resuelva un problema a la empresa o bien impacte favorablemente en sus resultados.



## CAPITULO V EL INFORME DE AUDITORIA



## EL INFORME

Es importante resaltar que antes de emitir el presente informe, previo a la emisión del reporte definitivo se ha llevado a cabo una junta con motivo del término de la revisión, donde el personal que participo en la auditoria junto con los ejecutivos responsables de la entidad revisada, discutieron los puntos revisados y observaciones formuladas, y que sirvieron como base para emitir el presente informe.

A continuación se presenta un ejemplo de informe correspondiente a una auditoria efectuada a una tienda del grupo Almacenes del Ahorro, con las observaciones derivadas de la revisión y sugerencias a las mismas.



## INFORME DE AUDITORÍA

AI-OPE-01-2007

**A:** Gerente de Tienda

Sucursal Metepec

**De:** Auditoría Interna

( Desempeño)

**Fecha:** 15 de mayo de 2007.

**Asunto:** Revisión al almacén Metepec correspondiente al desempeño en sus operaciones correspondientes al ejercicio 2006

### I. Introducción

Se ha llevado a cabo una revisión al Desempeño por la operación de la Tienda Metepec 1 correspondiente al ejercicio 2006, durante el período del 20 de abril al 12 de mayo de 2007. Como resultado de la revisión efectuada presentamos los comentarios y recomendaciones sobre la gestión y otros puntos que en nuestra opinión merecen su atención.

Fueron revisados de acuerdo a los indicadores al desempeño y parámetros establecidos, los resultados de la operación del almacén correspondientes al ejercicio 2006.

### II. Antecedentes

El lento dinamismo de la economía mundial repercutió en la economía de México , presentando en crecimiento del Producto Interno Bruto del 2.5 %, debajo de la meta original, donde el sector comercio únicamente creció un 1.0%.



En el año 2006 la empresa realizó cambios importantes en la estrategia de comercialización de promociones y ofertas, al formato de otorgar precios competitivos contra la competencia y al mismo tiempo de mantener algunas de las campañas de temporada que la han distinguido, decisiones que cambiaron la personalidad de Almacenes del Ahorro que se había mantenido durante años, y que fueron tomadas en la plena conciencia por un lado, del efecto negativo al corto plazo y por el otro, de que era el mejor camino para fortalecer a la empresa en el mediano plazo.

Con este nuevo enfoque, la Compañía se ha orientado a buscar eficiencia en costos y gastos. En el renglón de Costo de Ventas hubo cambios importantes en la relación con los proveedores, buscando siempre el mejor precio permanente y no en función de negociar las ofertas, para lograr esto se desarrolló una metodología de compras basada en esta nueva definición y en un mejor uso de la información disponible.

A nivel grupo la empresa tuvo un crecimiento del 3.5 % en ventas contra las del año anterior, y que ascendieron a \$1,800 Millones de Pesos.

El margen bruto creció 15 puntos base, para concluir en 19.2 % de las ventas, mejora debida al cambio en nuestra política de descuentos y promociones.

Los gastos de operación disminuyeron 3.0 % en pesos respecto al año anterior, quedando la utilidad de operación en 55 millones de pesos.



### **III. Resultado**

#### **VENTAS TOTALES**

Las ventas del almacén Metepec ascendieron a 250.3 Millones de pesos con un incremento de 0.5 % respecto al año anterior.

#### **PARAMETRO**

En el presupuesto del año 2006 estaba contemplado un incremento de las ventas del 5%, por lo que la meta no fue cubierta. Como razones que influyeron en el resultado se contemplan las obras de ampliación de carriles de circulación de la Av. Tecnológico durante marzo, así como la inauguración de una tienda Superama en Noviembre 2006 y que se encuentra localizada a 3 Km. y dentro de la zona de influencia de la tienda Metepec.

#### **ACCIONES A IMPLEMENTAR**

Se sugiere implementar campañas de promoción especiales, en conjunto con nuestros proveedores a fin de recuperar y ampliar nuestro segmento de mercado. Se comentará con el área Corporativa de Compras la opción de ampliar el catalogo de productos de acuerdo al segmento que maneja Superama.

#### **VENTAS POR SECCION DE LA TIENDA**

Del análisis al total de ventas realizadas durante el ejercicio 2006, contra el total de ventas presupuestadas para ese mismo período, se observó que 2 secciones de la Tienda, presentaron ventas menores a las presupuestadas en un 5% o más. A continuación se detallan las más importantes:



Los importes se presentan en miles de pesos.

Sección	Ventas		Diferencia	
	Presupuestadas	Reales	Importe	%
Panadería	720	647	73	10
Frutas y Verduras	3,600	3,275	325	9
Carnicería	3,880	3,686	194	5

Así también se tomó una muestra aleatoria de artículos sin venta en el periodo mencionado, verificando su correspondiente exhibición en el área de venta, obteniendo los siguientes resultados:

Sección	Artículos Revisados	Artículos no exhibidos	%
Abarrotes	10	2	20
Mercancías Generales	10	3	30
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>25</b>

Según comentarios de los Encargados de la Sección, las principales razones por las cuales no se exhiben estos artículos son:

- Falta de espacio
- Mercancía Obsoleta
- Mercancía defectuosa

Asimismo los encargados de las secciones nos comentaron los motivos por los cuales la venta de la mercancía es lenta o nula siendo principalmente:

- Deficiente calidad de la mercancía
- No es del gusto del cliente



### ACCIONES A IMPLEMENTAR

1. Que los Encargados de la Sección cuiden mensualmente la rotación que presentan sus inventarios, promoviendo las mercancías cuya venta sea de lento o de nulo desplazamiento.
2. Mantener mayor contacto con el área de compras de su sección, haciéndolo participe de la situación que presentan la mercancía, con la finalidad de pactar con los proveedores, devoluciones y descuentos adicionales o efectuar nuevas promociones de aquellos artículos que no se vendan.
3. Mantener comunicación con las otras Tiendas y mediante análisis de ventas, observar cual ha sido la tienda que no muestra problemas en la venta de esta mercancía, pactando una transferencia y con esto obtener los beneficios de liberar capital que no se mueve y destinarlo a mercancía productiva.

### GASTOS

Se observó un incremento de gastos de operación en el rubro de suministros en un 15%

### PARAMETRO

En el presupuesto para el ejercicio 2006 estaba contemplado un incremento en relación a las ventas estimadas, por lo que la desviación es superior a lo contemplado. Por comentarios del Gerente de la Tienda el incremento es debido a ajustes por consumos realizados en el ejercicio 2005 y que por errores de contabilidad no fueron aplicados en su oportunidad, en su mayoría correspondió a material de empaque y material de oficina.



#### ACCIONES A IMPLEMENTAR.

Se sugiere realizar inventarios periódicos a las existencias de material de suministros, así como promover campañas de ahorro entre el personal.

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

En la encuesta anual de clima organizacional que es realizada por una empresa externa en coordinación con la Gerencia de Calidad y Productividad, mostró que el índice de satisfacción del personal se encuentra en un 75 %.

#### PARAMETRO

El índice promedio clima Organizacional de los almacenes de la Cadena Almacenes del ahorro es de un 80 % de satisfacción del personal, donde los aspectos negativos que tiene el personal que labora en la tienda Metepec son:

- El trato que se da a subordinados
- Comunicación y trabajo en equipo
- La forma en que se toman las decisiones no las consideran justas

#### ACCIONES A IMPLEMENTAR

Es necesario aplicar las medidas propuestas por la Gerencia de Calidad y Productividad para mejorar la satisfacción del personal y evitar que se refleje en la atención y servicio que proporciona la empresa, por lo que es importante crear el sentido de lealtad y pertenencia del capital humano de Almacenes del Ahorro.



Los puntos antes mencionados fueron comentados con el Gerente y Subgerentes de la tienda.

Estamos a su disposición para cualquier aclaración o comentario adicional que usted requiera en relación con el contenido del presente informe.

Atentamente,

Departamento de Auditoría Interna

C.c.p. Sr. \_\_\_\_\_



## CAPITULO VI CONCLUSION



## CONCLUSION

La necesidad de la auditoria interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en tamaño, cobertura geográfica y complejidad, lo que hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la Alta Dirección. Al principio, el control en las empresas, la ejercían los Directivos por medio de un permanente contacto con sus mandos intermedios, y en algunos casos hasta con los empleados base. En las empresas modernas esta particular forma de ejercer el control ya no es posible hoy en día, y de ahí la necesidad de contar con la auditoria interna.

Uno de los objetivos principales es ayudar a la Dirección a evaluar el cumplimiento de los objetivos, funciones y responsabilidades, proporcionando un análisis, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones y resultados obtenidos. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos, verificando el grado de cumplimiento a las metas y objetivos establecidos, la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable, así como en la vigilancia del buen funcionamiento del sistema de control interno (lo cual implica su revisión y modificación en caso necesario), siempre en búsqueda de la eficiencia operativa y calidad total.