

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA AL PROCESO DE
REVISIÓN DE BOLETAJE AÉREO

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

Elizabeth Pluvia Nuevo Fuentes

ASESOR

C. P. Mario Rodríguez Guzmán



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.

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis está dedicado ***total, completa y absolutamente*** a mis
padres

Eduardo Nuevo y Pluvia Fuentes

porque todo lo que soy se los debo a ellos.

GRACIAS

Al **Profesor C.P. Mario Rodríguez Guzmán**, por brindarme su incondicional apoyo técnico y moral para el desarrollo de este trabajo de tesis.

A la **Maestra en C. Nora Cureño Pesa**, por estar siempre dispuesta a ayudarme a superar los obstáculos que pudieran impedir la conclusión de este proyecto.

A mis hermanos, **David y Ana Lilia**, por recordarme constantemente que debía terminar lo que un día comencé.

A mi esposo, **Miguel Samayoa**, por estar siempre a mi lado, alentándome a seguir adelante, bajo cualquier circunstancia.

ÍNDICE

Introducción	I
Objetivo	III
Planteamiento del problema	IV
CAPÍTULO 1. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	
1.1 Antecedentes de la Auditoría.	1
1.2 Concepto de Auditoría.	3
1.3 Clasificación de la Auditoría.	4
1.4 Definición de Auditoría Administrativa.	7
1.5 El proceso administrativo como base teórica de la Auditoría Administrativa.	8
1.5.1 Planeación.	8
1.5.2 Organización.	9
1.5.3 Dirección.	10
1.5.4 Control.	12
1.6 Importancia de la Auditoría Administrativa.	15
1.7 Objetivos de la Auditoría Administrativa.	16
1.8 Campo de acción de la Auditoría Administrativa.	17
1.9 Fases teóricas de la Auditoría Administrativa.	18
1.9.1 Negociación.	18
1.9.2 Planeación y elaboración del programa de auditoría.	19
1.9.3 Obtención de información.	21
1.9.3.1 Entrevistas.	21
1.9.3.2 Cuestionarios.	22
1.9.3.3 Observación directa.	23
1.9.3.4 Organigramas y diagramas.	24
1.9.4 Clasificación de la información obtenida.	25

1.9.4.1 Papeles de trabajo.	25
1.9.5 Análisis e interpretación de los datos.	27
1.9.6 Informe de auditoría.	28
1.9.6.1 Estructura del informe.	29
1.9.6.2 Forma del informe.	31
1.9.7 Implantación de las recomendaciones.	32
1.9.8 Métodos de implantación.	33

CAPÍTULO 2. CONTROL INTERNO

2.1 ¿Qué es el control interno?	35
2.2 Sistemas de control interno.	37
2.3 Utilidad del control interno.	39
2.4 Controles contables y controles administrativos.	40
2.5 Objetivos del control interno.	42
2.6 Elementos de la estructura del control interno.	44
2.6.1 Ambiente de control.	44
2.6.2 Proceso de evaluación de riesgos.	46
2.6.3 Sistemas de información y comunicación.	48
2.6.4 Procedimientos de control.	49
2.6.5 Vigilancia.	51
2.7 Actividades de control.	52
2.8 Técnicas de control.	54
2.9 Relación entre el Control y la Auditoría.	56

CAPÍTULO 3. EL PROCESO DE REVISIÓN DE BOLETAJE AÉREO

3.1 La revisión de boletaje aéreo.	60
3.2 ¿Qué es una tarifa aérea?	60
3.3 El boleto para transportación aérea de personas.	65
3.4 Errores en que incurren los agentes de viajes al expedir boletaje aéreo.	67

3.5 Los controles internos y la revisión de boletaje aéreo.	69
3.6 Evaluación del proceso de revisión de boletaje aéreo como medida de control interno.	71

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO

4.1 Air Revenue Center de México: ¿Quiénes son?	74
4.1.1 Estructura organizacional.	75
4.1.2 Objetivos organizacionales.	76
4.1.3 La revisión de boletos para transportación aérea de pasajeros.	78
4.1.4 El principal cliente del Air Revenue Center: Deutsche Airlines.	79
4.1.5 Los sistemas de información en el Air Revenue Center.	80
4.1.6 Descripción del problema.	81
4.2 Presentación de la propuesta de solución.	83
4.3 Deficiencias detectadas.	85
4.4 Propuestas de solución.	87

ANEXOS AL CASO PRÁCTICO

Anexo 1. Carta de terminación de la Auditoría administrativa.	90
Anexo 2. Informe General de Auditoría.	91

ANEXOS AL INFORME DE AUDITORÍA

Anexo A. Programa de Auditoría Administrativa	103
Análisis previo al entorno de control.	
I. Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.	105
I.A Cédula de análisis documental. Manual de organización.	107
I.B Cédula de análisis documental. Manual de políticas y procedimientos.	111
I.C Cédula de análisis documental. Descripción de puestos.	112
Evaluación al procedimiento de revisión de boletaje.	
II Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.	113
II. A Resumen de anomalías	115
II. B Resultados generales de la prueba de calidad a la revisión de boletaje.	119

II.C Prueba de calidad a la revisión de boletaje (individual).	120
II. D Observación al procedimiento de revisión de boletaje. Tarifa publicada.	121
II.E Observación al procedimiento de revisión de boletaje. Tarifa neta.	123
II.F Observación al procedimiento de revisión de boletaje. Impuestos.	125
II.G Cédula sumaria de cancelaciones de notas de débito.	126
Evaluación a la función de supervisión.	
III Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.	127
III.A Evaluación individual: Supervisor Luis Reyes.	128
III.B Evaluación individual: Supervisora Beatriz del Castillo.	130
III.C Evaluación individual: Supervisor Eduardo García.	132
III.D Evaluación individual: Supervisor Juan Pérez.	133
Otras observaciones y sugerencias.	
IV.A Reclutamiento.	134
IV.B Promoción y compensación a empleados.	136
IV.C Códigos de conducta.	138
Conclusiones	140
Bibliografía	142
Web sites	143

INTRODUCCIÓN

Los factores que se conjugan y determinan el crecimiento o desaparición de una empresa son de índole diversa. Sin embargo, los directivos de una entidad tendrán siempre en sus manos la posibilidad de implantar controles que les proporcionen la certeza de que su administración, su contabilidad y sus procesos se están realizando de manera adecuada y que los resultados obtenidos serán los programados. Al plan de organización de todos los procedimientos y políticas de un negocio, que tiene como razón de ser el proteger y resguardar los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como el fomentar la adhesión a las órdenes impartidas por la gerencia, se le denomina control interno. El éxito o fracaso de un sistema de control interno estará determinado, principalmente, por el estudio que se haya hecho para su implantación y, en segundo término, por las modificaciones que se lleven a cabo en el mismo.

Por otro lado, la aplicación de una Auditoría Administrativa proporcionará datos sobre el buen o mal funcionamiento de los controles previamente establecidos en la entidad, actividad o departamento sujeto a estudio. Es importante resaltar que los controles deben ser periódicamente revisados, y que la Auditoría Administrativa es útil en la detección de fallas y desviaciones en los controles establecidos, y por lo tanto, en el rediseño o adecuación de dichos controles. Un sistema de control interno adecuado a las necesidades de la organización garantizará la consecución de los objetivos y por lo tanto el éxito empresarial.

El presente trabajo de tesis describe ambas caras de la moneda: los controles internos como columna vertebral del funcionamiento de una entidad, y la Auditoría Administrativa como técnica de control que permite incrementar la eficiencia en la operación del propio sistema de control. Para tal efecto, el capitulo de esta propuesta se ha dividido en 4 partes. El capítulo 1 versa sobre la Auditoría

Administrativa: antecedentes, objetivos y ventajas que ofrece al aplicarse de manera correcta y periódica en un negocio, además de exponer las etapas que conforman la aplicación de una Auditoría Administrativa. En el capítulo 2 se abordan los conceptos generales del Control Interno y la importancia de la existencia de sistemas de control interno adecuados en las organizaciones. En el capítulo 3 se explica de manera sencilla en qué consiste la revisión de boletaje aéreo, así como los tipos de controles que deben imperar en un departamento o entidad que realiza esta minuciosa actividad. Finalmente, en el capítulo 4 se presenta el caso de una empresa mexicana dedicada, entre otras actividades, a la revisión de boletaje aéreo, la cual se ve en serias dificultades debido a las deficiencias en su sistema de control interno. El caso práctico incluye el planteamiento de la problemática de la compañía en cuestión y las alternativas de solución.

OBJETIVO

Describir un trabajo que reúna los elementos teóricos necesarios para llevar a cabo la aplicación de la Auditoría Administrativa al procedimiento de revisión de boletaje aéreo, con miras al diseño o modificación de controles internos que garanticen la eficiencia en dicha actividad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando una empresa dedicada al servicio de revisión de tarifas e impuestos de boletos de transportación aérea, acusa una serie significativa de fallas debido al incremento y diversificación de actividades en exceso de lo previsto, es evidente que los procedimientos aplicados han resultado inadecuados. Ante este panorama se hace necesario el rediseño de procedimientos a fin de que se cumplan los objetivos de control. Dicho rediseño se basará en los resultados de la aplicación de un programa de Auditoría Administrativa, que auxiliará en la identificación de fallas y puntos débiles en el procedimiento. De esta manera se estará en posibilidad de sugerir e implementar los cambios necesarios, acordes con la realidad y necesidades de la organización.

CAPÍTULO 1

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA: GENERALIDADES.

Para entender la razón de ser de la *Auditoría* así como su utilidad, debemos definir, en primera instancia, al *control*. El *Control* es una de las fases del proceso administrativo y se encarga de evaluar que los resultados obtenidos durante el ejercicio estén acorde con los planes y programas previamente determinados, a fin de retroalimentar sobre el cumplimiento adecuado de las funciones y actividades que se reportan como las desviaciones encontradas, todo ello para incrementar la eficiencia y eficacia de una organización. El control tiene aplicación en todas y cada una de las áreas o departamentos de una entidad.¹

La *Auditoría* puede conceptualizarse como técnica auxiliar del control. Y así como el control es aplicable a cada una de las áreas de una organización, así también existe un tipo de auditoría para cada uno de esos aspectos.

En el presente capítulo describiremos algunos conceptos generales sobre Auditoría Administrativa y se exponen las etapas que conforman la aplicación de una Auditoría Administrativa, con el propósito de que el lector identifique los principales objetivos de la misma así como las ventajas que ofrece su adecuada aplicación.

1.1 Antecedentes de la Auditoría

La tecnología, las comunicaciones, las artes, las ciencias, todo lo que nos rodea se encuentra en constante cambio, alcanzando niveles de complejidad y precisión jamás soñados. Y de igual manera, a través del tiempo, la Auditoría ha pasado por un proceso evolutivo, que la ha llevado de ser sólo una herramienta para detectar

¹ Muñoz Razo, Carlos. *Auditoría en sistemas computacionales*. Editorial Prentice-Hall. México, 2003.

fraudes, a una técnica de utilidad administrativa y estratégica aplicable a todos los aspectos en que se pueda segmentar una empresa.

Es en el siglo XX cuando la Auditoría comienza realmente a diversificarse y enriquecerse. Sin embargo, no está por demás echar un vistazo al desarrollo que la misma tuvo hasta antes de la época moderna.

Se tiene evidencia de que algún tipo de auditoría se practicó en tiempos muy remotos, ya que los soberanos exigían el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, con el objeto de evitar desfalcos.

En la Edad Media aparecen asociaciones profesionales que se encargaban de ejecutar funciones de auditoría. Entre ellas figuraban los Consejos Londinenses (Inglaterra), en 1310, y el Colegio de Contadores de Venecia (Italia), en 1581. El término “auditor”, evidenciando el título del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII en Inglaterra, durante el reinado de Eduardo I.

Como consecuencia de la Revolución Industrial se crean grandes empresas, lo cual obliga a dar una nueva dirección a las técnicas contables, especialmente a la auditoría, para poder así atender las crecientes necesidades de dichos negocios.

La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862. Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia el año 1900. En Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude como objetivo primordial de la auditoría.

En los albores del siglo pasado, la función de auditoría consistía simplemente en revisar la situación financiera de la empresa, buscando posibles fraudes o errores y asegurando la aplicación correcta de las normas contables. Sin embargo, en los años previos a la Segunda Guerra Mundial, los hombres de empresa tomaron

conciencia de que se hacía necesario implantar en ellas un sistema de control independiente de la estructura jerárquica y operativa, que ayudara a las empresas a enfrentar la complejidad de los fenómenos económicos y la dinámica cambiante de los métodos y sistemas de administración y gestión de empresas.

Es así como la Auditoría, hasta antes inseparable de la contabilidad, comienza a diversificarse e infiltrarse en todos los aspectos que implica un negocio en marcha.

1.2 Concepto de Auditoría

En términos generales, auditar es supervisar, revisar, evaluar, verificar.²

En el terreno profesional, la Auditoría es una actividad que consiste en el examen crítico y constructivo de eventos individuales o colectivos, con objeto de emitir una opinión respecto a ellos y promover la implantación de acciones correctivas que se consideren necesarias para mejorar su ejecución.

Contablemente hablando, Auditoría “es el examen crítico que realiza un Licenciado en Contaduría o un Contador Público independiente de los libros y registros de una entidad, basado en técnicas específicas con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera.”³ Esta auditoría de carácter financiero es un proceso sistemático, puesto que se basa en un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final (dictamen). En este proceso, la evidencia se obtiene y evalúa de manera objetiva, esto quiere decir que el auditor debe realizar su trabajo con una actitud de independencia neutral frente a su trabajo. Para ello debe acogerse a principios establecidos, tales

² Rodríguez Guzmán, Mario. *Auditoría Administrativa. Conceptos y sugerencias*. FES Cuautitlán. Estado de México, 2002.

³ Colín Martínez, Ma. Eulalia. *Auditoría Básica*. FES Cuautitlán, Estado de México, 1998.

como los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas de Auditoría.

La “American Accounting Association” define de manera general a la Auditoría como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

Auditoría, en su acepción más amplia significa “verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera.”⁴

En el siguiente apartado describiremos de manera breve las ramas más comunes en que se divide la Auditoría. Así podrá el lector constatar la amplia gama de campos de aplicación que ésta puede tener.

1.3 Clasificación de la Auditoría.

Desde el punto de vista de quien la realiza, la Auditoría se divide en:

Auditoría interna: Evalúa la efectividad de los registros contables y/o demás mecanismos o procedimientos que posee una empresa, con la intención de prever modificaciones en los mismos para hacerlos más confiables y seguros, y de esa manera evitar al máximo las posibles irregularidades motivadas por un deficiente

⁴ Quintero, Oscar. *Auditoría*. <http://www.monografias.com> , 27 de mayo de 2007, 21:48 hrs.

control interno de la empresa. Esta auditoría es realizada por los mismos empleados de la empresa, cuyos procedimientos e informes que emiten siempre están siendo revisados por otras personas que pertenecen al área de la administración general.

Auditoría externa: Es desarrollada por auditores externos independientes, los cuales centran su trabajo principalmente en el análisis de los estados financieros u otra situación determinada que desee revisar la empresa que solicita este servicio, así como en la verificación muy general de sus operaciones en un ejercicio determinado.⁵

Si se atiende a los campos de actuación del Licenciado en Contaduría, la Auditoría puede clasificarse de manera sencilla en los siguientes grupos:

- Auditoría Financiera ó de Estados Financieros.
- Auditorías detalladas.
- Auditorías especiales: auditorías administrativas, auditoría operacional.⁶

A continuación definiremos cada una de ellas.

Auditoría Financiera ó de Estados Financieros: Es el examen de los Estados Financieros preparados por la administración de una entidad económica, con objeto de opinar respecto a si la información que incluyen está preparada de acuerdo con los principios de contabilidad aplicables a las características de sus transacciones.

Auditorías detalladas: Las auditorías detalladas se llevan a cabo en casos como los siguientes: compra-venta de una empresa, fusión de sociedades mercantiles, verificación del cumplimiento de obligaciones fiscales ó laborales.

⁵ Vilches Troncoso, Ricardo. *Apuntes del Estudiante de Auditoría*. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. Cuba, 2000.

⁶ Colín Martínez, Ma. Eulalia. *Auditoría Básica*. FES Cuautitlán, Estado de México, 1998.

Auditoría operacional: Es el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia operativas a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias.

Auditoría administrativa: Es el examen efectuado sobre las etapas que integran el proceso administrativo de una entidad económica, a fin de opinar sobre la calidad de su realización y sugerir acciones concretas para mejorarlo.

Algunos autores agregan clasificaciones como las siguientes:

Auditoría fiscal: Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista físico (SHCP), direcciones o tesorerías de hacienda estatales o tesorerías municipales.

Auditoría de legalidad: Este tipo de auditoría tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc.).

Auditoría integral: Es un examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva acerca del grado en que los recursos humanos, financieros y materiales son manejados con debidas economías, eficacia y eficiencia.⁷

Auditoría de cumplimiento: Es la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de cualquier otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.

⁷ Quintero, Oscar. *Auditoría*. <http://www.monografias.com> , 12 de mayo de 2007, 21:48 hrs.

Auditoría de gestión y resultados: Tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Auditoría de gestión ambiental: Es la evaluación del posible impacto ambiental que generan las actividades de una entidad. Tiene como objetivo asegurar el cumplimiento de las normas medioambientales.⁸

Auditoría de sistemas computacionales: Es el examen y análisis de los procedimientos y sistemas de control interno informático de una empresa.

Después de haber descrito de manera general las más comunes acepciones de la Auditoría, dirijamos nuestra atención una vez más hacia el concepto de Auditoría Administrativa.

1.4 Definición de Auditoría Administrativa.

Norbeck define la Auditoría Administrativa como “una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

William P. Leonard opina: “La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

⁸ Marin Caly, Hugo Armando. *Auditoría Financiera*. <http://www.monografias.com> 12 de abril de 2007, 20:50 hrs.

José Antonio Fernández Arena considera que “la Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución”.

Para E. Hefferon, “es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

Podemos también conceptualizarla como la técnica que permite evaluar la eficiencia de sistemas, políticas y procedimientos administrativos.⁹

1.5 El proceso administrativo como base teórica de la Auditoría Administrativa.

La escuela del proceso administrativo fue originalmente creada por Henry Fayol. Esta escuela define la Administración como un proceso metodológico que debe utilizarse para el óptimo aprovechamiento de los recursos en general. Este proceso consiste en: planear, organizar, dirigir y controlar.

1.5.1 Planeación

La planeación implica, en términos generales, definir *a priori* lo que se pretende lograr, lo que se hará para lograrlo, definir el cómo y el cuándo se van a hacer las cosas y con qué medios. La planeación tiene como propósito aportar una guía que nos conduzca hacia el logro del objetivo que en ella misma se ha fijado.

La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de

⁹ Zuria Gutiérrez, Eduardo; Zuria Jordan, Carla. *La Auditoría Administrativa*. Universidad Abierta. México, 2004.

operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su ejecución.

Goetz ha dicho que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.¹⁰

Una buena planeación administrativa implica la definición de una serie de planes, a saber:

- a) *Objetivos*: Es lo que se quiere lograr o a donde se quiere llegar.
- b) *Pronósticos*: Son previsiones de lo que puede suceder en el futuro, basados en hechos pasados y presentes.
- c) *Estrategias*: Son conceptualizaciones sobre cómo abordar una situación o problema, o cómo lograr un objetivo.
- d) *Políticas*: Son enunciados que aclaran la forma de lograr un objetivo.
- e) *Procedimientos*: Son el conjunto de operaciones, y su definición es importante para lograr los objetivos a nivel operativo.
- f) *Programas*: En ellos se incluyen los objetivos, políticas, procedimientos, presupuestos, etc.¹¹

Si no existiese planeación, la organización desempeñaría un papel equivalente al de una embarcación a la deriva. Por otro lado, la ausencia de planeación haría imposible la función de control, que más adelante describiremos.

1.5.2 Organización

La organización administrativa se entiende como el proceso mediante el cual se dividen las tareas y actividades con el objeto de coordinar los esfuerzos de las

¹⁰ Pérez Guevara, José. *Los procesos administrativos*. Universidad Abierta. <http://www.universidadabierta.edu.mx> 27 de abril de 2007, 14:15 hrs.

¹¹ Mancillas Pérez, Eduardo. *La Auditoría Administrativa*. Editorial Trillas. México, 2003.

personas que integran los equipos de trabajo, delegándoles autoridad y responsabilidad, formando así una estructura organizacional.¹²

Terry define la organización diciendo: “es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

Sheldon la considera como: “el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”.

La organización proporciona los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo. Por lo tanto, evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad. Además, el delimitar funciones y responsabilidades reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos.

1.5.3 Dirección.

La palabra “dirección”, viene del verbo “dirigere”; éste se forma a su vez del prefijo “di”, intensivo, y “regere”: regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito “raj”, que indica “preeminencia”.

Koontz y O'Donnell definen “dirección” como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”.

¹² Mancillas Pérez, Eduardo. *La Auditoría Administrativa*. Editorial Trillas. México, 2003.

Fayol señala: “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la Dirección”, la que “consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”.

La función de Dirección se encarga de llevar a la realidad lo planeado en base a lo establecido en la fase de organización. Esta fase del proceso administrativo tiene como función primordial guiar armónica y efectivamente al principal y más complejo recurso de toda organización: el recurso humano.

La dirección de una empresa supone:

- a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.
- b) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.
- c) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza dicha autoridad, y se controlen sus resultados.
- d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.¹³

La dirección es trascendental porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. Una buena dirección se refleja en el logro de los objetivos, la implantación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

¹³ Pérez Guevara, José. *Los procesos administrativos*. Universidad Abierta. <http://www.universidadabierta.edu.mx> 27 de abril de 2007, 14:15 hrs.

1.5.4 Control

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Maddok define el control como “la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”.

Robbins indica que el control es "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".¹⁴

Stoner lo define así: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".¹⁵

Para Fayol, el control "consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando acabo.¹⁶

El proceso básico de control comprende tres pasos:

¹⁴ Robbins, Stephen y De Cenzo, David. *Fundamentos de Administración, concepto y aplicaciones*. México, 1996

¹⁵ Stoner, James; Freeman, R. y Gilbert, D. *Administración*. México, 1996.

¹⁶ Ortiz, Carlos. *El control como fase del proceso administrativo*. <http://www.ilustrados.com/publicaciones> 24 de abril de 2007, 15:25 hrs.

- 1) *Establecer estándares.* Estos funcionan como punto de referencia, son criterios de desempeño que al medirlos, permiten conocer cómo funcionan ciertos aspectos de la empresa.
- 2) *Medir o comparar el desempeño con estos estándares.* Esto debería realizarse idealmente de manera anticipada y poder evitar así las desviaciones antes de que ocurran.
- 3) *Corregir las desviaciones.* Los administradores deben saber en dónde aplicar las medidas correctivas, entre las que podemos mencionar los siguientes ejemplos: cambio en los planes u objetivos, aclaración de tareas, contratación o capacitación de personal y despido de personal.¹⁷

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar a los responsables y corregir dichos errores.

Es conveniente recordar que no debe existir sólo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y por qué los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se pueden adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

El control, siendo la última de las funciones del proceso administrativo, cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

¹⁷ Zuria Gutiérrez, Eduardo; Zuria Jordan, Carla. *La Auditoría Administrativa*. Universidad Abierta. México, 2004.

Terry, en su libro "Principios de Administración", expone que existen 3 tipos de control: el preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

- *Control preliminar:* Tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.
- *Control concurrente:* Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa.
- *Control de retroalimentación:* Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.¹⁸

Los controles se deberán adecuar en base a las peculiaridades de cada empresa. Por lo tanto, los controles:

- a) Deben ajustarse a las características de los planes y del puesto que habrá de controlarse.
- b) Deben diseñarse de acuerdo a las necesidades del usuario, considerando sus capacidades, actividades, etc.
- c) Deben señalar las excepciones sobre los puntos críticos, es decir, se enfocarán en las desviaciones.

También se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

¹⁸ Ortiz, Carlos. *El control como fase del proceso administrativo*. <http://www.ilustrados.com/publicaciones>
24 de abril de 2007, 15:25 hrs.

- a) Los controles deben ser flexibles y poder así adaptarse a los cambios en los planes o a las contingencias que se presenten.
- b) Los controles deben ser económicos, y no sobrepasar los costos de la actividad a controlar.
- c) Los controles deben conducir a la acción correctiva.

Para que un sistema de control sea eficiente, deberá detectar con claridad la naturaleza y causa de las desviaciones, con un costo mínimo, garantizando que en caso de que se requiera, permitirá su adecuación.

1.6 Importancia de la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas de una organización y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia sus planes y objetivos. Ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueron examinadas. De esta manera a la dirección se le facilita lograr una administración eficaz y eficiente.

Mediante la Auditoría Administrativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

Se deben tomar medidas preventivas en la parte administrativa de la empresa para conservar la salud del organismo administrativo y evitar prácticas ineficientes, mejorar los métodos y desempeño administrativo y como consecuencia, disminuir los costos.

“La Auditoría Administrativa sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Es un servicio especializado proyectado para

la administración, que determina los puntos donde hay un peligro potencial y por otro lado, resalta las oportunidades de mejorar, de reducir costos, de eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo, así como también evalúa la eficacia de los controles, observa si se sigue en todos los niveles la dirección de las políticas y objetivos y determina si la empresa está operando con las utilidades que debería, entre otros.”¹⁹

1.7 Objetivos de la Auditoría Administrativa.

El objetivo fundamental de la Auditoría Administrativa es investigar y analizar a la administración y administradores de la empresa sobre el conjunto de factores que inciden en la misma, como: factores externos, factores del sistema operativo, factores del proceso administrativo y factores de la organización de la empresa, para evaluar y verificar el funcionamiento de la planeación, de los métodos, procedimientos, sistemas y planes, de los resultados, del uso de los recursos, del control, entre otros, para prevenir o solucionar problemas y coadyuvar en la toma de decisiones, retroalimentación, detectar deficiencias e irregularidades, principalmente, para cumplir con la misión, visión, estrategias y objetivos.²⁰

Podemos dividir a este objetivo general en los siguientes objetivos específicos:

- *De control.*- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- *De productividad.*- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

¹⁹ Zuria Gutiérrez, Eduardo; Zuria Jordan, Carla. *La Auditoría Administrativa*. Universidad Abierta. México, 2004.

²⁰ Montaña, Francisco. *Auditoría Administrativa. Herramienta estratégica de planeación y control*. Editorial Gasca Sicco. México, 2003

- *De organización.*- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- *De servicio.*- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- *De calidad.*- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- *De cambio.*- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- *De aprendizaje.*- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- *De toma de decisiones.*- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Es por esto que la aplicación de la Auditoría Administrativa es tan importante para las empresas, puesto que nos puede ayudar a corregir deficiencias en prácticamente cualquier área que se requiera.

1.8 Campo de acción de la Auditoría Administrativa.

El campo de acción de la Auditoría Administrativa puede ser específico o general, es decir, evaluar un área o departamento de la compañía en particular, como es el Consejo de Administración, Dirección, áreas de asesoría, Producción, Finanzas, Personal, Mercadotecnia, etc.; en tanto que si es general tendrá como campo de acción a la estructura, políticas, funciones y procedimientos de las diferentes áreas de la empresa o en todo caso la totalidad de la empresa. Por ello la Auditoría Administrativa, en su examen, toma en cuenta los factores externos, tales como

económicos, legales, políticos y sociales, así como los factores internos como son los recursos humanos, técnicos y materiales de la organización.²¹

1.9 Fases teóricas de la Auditoría Administrativa.

Como mencionamos ya anteriormente, la realización de una Auditoría Administrativa tendrá que sujetarse a un orden lógico. Para efectos del presente trabajo de tesis, describo a continuación las fases teóricas de la Auditoría Administrativa.

1.9.1 Negociación.

La etapa de negociación tendrá lugar cuando dicha auditoría se lleve a cabo de manera externa. Si éste fuera el caso, el primer paso es tener contacto con la dirección de la empresa, los miembros del Consejo de Administración o bien con los funcionarios que tengan la capacidad de decisión. El objetivo de estos acercamientos con la administración de la empresa es el establecer los objetivos, alcance de la revisión, así como los costos y duración de la auditoría. Además, conviene que la dirección esté consciente de la necesidad de proporcionar las facilidades necesarias al auditor para que la evaluación sea realizada con la mayor eficiencia posible.²²

En el caso de la Auditoría Administrativa de carácter interno, la etapa de negociación se da mediante la comunicación entre los auditores internos y la gerencia, y no es tan exhaustiva como en el caso de la auditoría externa.

²¹ Rodríguez Guzmán, Mario. *Auditoría Administrativa. Conceptos y sugerencias*. FES Cuautitlán. Estado de México, 2002.

²² Idem.

1.9.2 Planeación y elaboración del programa de auditoría.

En esta etapa se especificará el curso de acción de la auditoría, para orientar y marcar la secuencia de las operaciones necesarias para efectuarla.²³

El auditor debe realizar un análisis preliminar a través del estudio de:

- La infraestructura específica establecida para hacer frente a las necesidades de control de la función de revisión de boletos.
- Los antecedentes respecto de deficiencias detectadas a través de cartas, de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.²⁴

Una vez realizado el análisis preliminar, se estará en posibilidad de estructurar un programa de trabajo, que incluirá, ya de manera concreta:

- *Elección del personal para efectuarla.* Se especificará el equipo de auditores, además de determinar si se contratarán profesionales externos.
- *Objetivos de la auditoría.* Se determinará lo que se persigue con la realización de la revisión. Para efectos de este trabajo de tesis, nos referimos al cumplimiento de los objetivos de control interno.
- *Alcance de la revisión.* Se describirá el área o función a auditar.
- *Costo de la revisión.* En caso de que la evaluación se realice de manera externa, se hará un estimado de las horas-hombre que serán utilizadas a lo

²³ Ver Caso práctico, Anexo A, *Programa de Auditoría Administrativa*, página 103.

²⁴ Castilla Llergo, Roberto Manuel. *Auditoría Administrativa a las Organizaciones*.

http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/Apuntes/CastillaRoberto_AdmonIX.htm 5 de mayo de 2007, 17:33 hrs.

largo de la revisión y de los recursos materiales necesarios para llevarla a cabo.

- *Metodología.* Se describirá la metodología a utilizar, es decir, qué se va a hacer y en qué orden.
- *Técnicas de auditoría.* Se enumerarán las técnicas de las cuales se echará mano para la evaluación, tales como: entrevistas, cuestionarios, observación, análisis, cálculo.
- *Tiempo estimado.* Se incluirá también un estimado del tiempo que se empleará para llevar a cabo la evaluación.

La elaboración de un programa de auditoría ofrece ventajas como:

- Determinación de un orden lógico en la ejecución de los trabajos.
- Identificación del trabajo realizado y el pendiente de ejecutar.
- Conocimiento de discrepancias entre el tiempo estimado y el real.
- Aplicación de medidas correctivas al programa de auditoría en tiempo, cuando existan diferencias de consideración en plazos fijados y volúmenes de ejecución.
- Apreciación de que las labores asignadas a cada persona se hayan efectuado con oportunidad.

Una vez estructurado el programa de auditoría, se procederá a su aprobación por la dirección de la empresa.

1.9.3 Obtención de información.

El siguiente paso es emprender la auditoría, lo cual implica la investigación y el análisis de los hechos que ocurren en el presente mediante cuestionarios y entrevistas.

1.9.3.1 Entrevistas.

La entrevista consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más empleado, y uno de los que pueden brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.²⁵

Para preparar la entrevista debe tomarse en cuenta: la información que se requiere obtener; planear entrevistas al personal adecuado; en el momento y sitio adecuados, previa notificación al entrevistado para que tenga conocimiento de los asuntos que se tratarán y prepare registros, informes y demás datos que sean necesarios.²⁶

En la entrevista el auditor comenzará por establecer el propósito de la misma y la importancia del acopio de hechos para la revisión de las áreas funcionales bajo estudio. El ambiente debe ser amistoso y abierto, el auditor debe actuar con tacto y diplomacia todo el tiempo.

²⁵ Franklin F., Enrique Benjamín. *Auditoría Administrativa*. Interamericana Editores. México, 2002.

²⁶ Montañó, Francisco. *Auditoría Administrativa. Herramienta estratégica de planeación y control*. Editorial Gasca Sicco. México, 2003.

1.9.3.2 Cuestionarios.

“El cuestionario generalmente se utiliza para la consecución de datos simples, que pueden ser fácilmente tratados estadísticamente. (...). El cuestionario puede ser entregado al encuestado para que lo responda, o puede ser llenado por el auditor con las respuestas de las personas.”²⁷

Los cuestionarios se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea. Están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica. La calidad de la información que se obtenga, dependerá de su estructura y forma de presentación. En todo cuestionario las preguntas deberán ser claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta.²⁸

Para la redacción del cuestionario, el auditor deberá tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:²⁹

- Definir el objetivo del cuestionario.
- Decidir qué información desea, cómo la usará y cómo se organizarán y analizarán las respuestas.
- Diseñar preguntas claras, sencillas, directas y en el nivel del encuestado.
- Usar preferentemente preguntas de respuesta cerrada o de opción múltiple.
- Las preguntas nunca deben inducir la respuesta.

Una vez aplicado el cuestionario, se procederá a la tabulación de los datos obtenidos y a la redacción de las conclusiones a las que llegue el auditor.

²⁷ Mancillas Pérez, Eduardo. *La Auditoría Administrativa*. Editorial Trillas. México, 2003.

²⁸ Franklin F., Enrique Benjamín. *Auditoría Administrativa*. Interamericana Editores. México, 2002.

²⁹ Mancillas Pérez, Eduardo. *Ob. cit.*

1.9.3.3 Observación directa.

La observación directa es la presencia física en el lugar en donde se realizan ciertas operaciones o hechos.

Por ejemplo, en el proceso de revisión de boletaje aéreo, la determinación de diferencias en tarifas aéreas implica siempre un orden lógico en el proceso. Si el que revisa la tarifa pasa por alto alguno de los pasos en su revisión, es muy probable que se demore en su trabajo, o que lo realice de manera equívoca. Mediante la observación directa, el auditor estará en condiciones de determinar con mayor facilidad si alguna de las fases del proceso se pasó por alto o se ejecutó demasiado tarde, y por ende tomar las medidas correctivas pertinentes.

Para aplicar la observación de manera eficaz se deberán elaborar cédulas adecuadas a la función u operación que se auditará. En términos generales, dicha cédula ³⁰ incluirá:

- Encabezado, conteniendo nombre de la cédula, fecha, número de hoja, y función u operación a observar.
- Responsable de la revisión.
- Cuadro de observaciones, que se irán anotando conforme se vayan detectando fallas o aspectos dignos de mención.
- Cuadro de posibles causas de la falla detectada.
- Las consecuencias en que se incurrirá en caso de que la falla no sea eliminada.
- Cuadro de opciones de solución, que por supuesto se utilizará una vez analizadas las fallas.
- Nombre del auditor que recopiló la información.

³⁰ Ver Caso práctico, Anexo II.D, *Evaluación al procedimiento de revisión de boletaje aéreo*, página 121.

Para la utilización de la técnica de observación se recomienda tomar en cuenta el tiempo disponible de acuerdo al programa de trabajo.

1.9.3.4 Organigramas y diagramas.

Un organigrama es la representación que nos permite conocer la estructura de una entidad así como los niveles jerárquicos que la conforman. Mediante la consulta del organigrama se podrá obtener una imagen de la estructura organizacional de la empresa.

Un diagrama es la representación gráfica de una situación o serie de actividades. Los diagramas de proceso nos permiten representar los procesos de productos, servicios, flujos de actividades, descripción de operaciones, procedimientos y programas, de una forma clara y detallada. Existen diversos tipos de diagramas, pero los más comunes son los diagramas de flujo, de operaciones y de procedimientos.

Es claro que el organigrama variará en función del tamaño de la empresa y del número de funciones que existan. Sin embargo, es vital que dicho diagrama exista en la empresa, puesto que así los empleados tendrán clara cuál es su posición dentro de la misma, así como el supervisor o jefe a quien deberán reportar. La omisión de la elaboración del organigrama representará, a todas luces, la ausencia de organización en la entidad, y muy probablemente, la no aplicación de controles internos adecuados.

Además de los cuestionarios, las entrevistas y la observación, existe una amplia gama de técnicas complementarias, entre ellas destacan:

- Técnicas de verificación ocular: Comparación, revisión selectiva, rastreo.
- Técnicas de verificación verbal: indagación.
- Técnicas de verificación escrita: análisis, conciliación, confirmación.

- Técnicas de verificación documental: comprobación, computación.

La aplicación de alguna de estas técnicas en la revisión dependerá de los objetivos de la misma y de la estructura de la entidad. El auditor utilizará las técnicas necesarias para obtener resultados suficientes y confiables.

1.9.4 Clasificación de la información obtenida.

Toda información recabada deberá llevar una secuencia y estar clasificada a fin de que sea fácilmente identificable, en virtud de que estos registros al igual que gráficas y demás elementos constituirán los papeles de trabajo.

1.9.4.1 Papeles de trabajo.

“Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor debe hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo; son los registros en donde describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que además apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben de formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas.”³¹

Dichos documentos son propiedad del auditor y representan un apoyo para formar sus juicios; éstos revisten características especiales debido a la diversidad de las áreas que abarcan sus servicios. Dentro de la importancia de dichos documentos tenemos que:

³¹ Franklin F., Enrique Benjamín. *Auditoría Administrativa*. Interamericana Editores. México, 2002.

- Constituyen una prueba del trabajo realizado.
- Son el punto de apoyo para emitir las recomendaciones que el auditor considere necesarias.
- Son fuente de información, a la que puede recurrir en el momento que lo crea necesario.
- Son memorias de experiencia.

El orden de los papeles de trabajo del auditor estará determinado por la naturaleza de la prueba que está realizando y por el tipo y estructura de la organización sujeta a revisión, pero en términos generales, los papeles de trabajo se ordenarán como sigue: ³²

1. Informe
2. Notas complementarias.
3. Documentación oficial.
 - Informe departamental.
 - Organigrama departamental.
 - Manual de políticas.
 - Manual de funciones.
 - Manual de procedimientos.
 - Informe de entrevistas aplicadas.
 - Cuestionarios aplicados.
 - Gráficas y otros.
 - Observaciones.
 - Recomendaciones.

En el caso práctico que incluye este trabajo de tesis, los papeles de trabajo estarán constituidos por toda la documentación que el auditor obtenga del análisis preliminar, así como de las cédulas que el auditor diseñe para efectos de su

³² Rodríguez Guzmán, Mario. *Auditoría Administrativa. Conceptos y sugerencias*. FES Cuautitlán. Estado de México, 2002.

revisión, tales como cédula de observaciones al procedimiento de revisión de boletos, cuestionarios a los empleados, resultados de entrevistas, informes parciales, etc. Los papeles de trabajo incluyen el programa de auditoría.

1.9.5 Análisis e interpretación de los datos.

Los pasos a realizar en esta etapa son:

1. Estudio de toda la información obtenida, que se encuentra ya ordenada de manera sistemática.
2. Diagnóstico y localización de deficiencias actuales y potenciales. Una vez estudiada y evaluada la información obtenida, se resumirán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias y repetitivas fallas de eficiencia.
3. Realizar una comparación analítica de la importancia y valor de cada elemento y unidad considerados con relación al todo.
4. Encontrar soluciones a los problemas definidos.
5. Definición de métodos para mejorar la operación, mediante eliminación de trabajo innecesario, mejora de sistemas, elaboración de manuales, diseño de programas de entrenamiento, reducción de gastos, etc.

Por razones obvias, la etapa de análisis de información demandará de toda la experiencia del auditor, puesto que se trata de darle estructura y sentido a sus hallazgos, así como de la formulación de sus propuestas de mejora. De esta etapa es que depende el contenido del informe final de auditoría, al igual que el convencer a la gerencia de la necesidad y ventajas que ofrece el ajustar los controles existentes o bien la creación de nuevas formas de control.

1.9.6 Informe de auditoría.

La parte más importante de las conclusiones de la auditoría es el informe o reporte, que comprende los detalles de las investigaciones y recomendaciones, así como los resultados de la revisión.³³

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la revisión, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas. Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

- Objetividad. Visión imparcial de los hechos.
- Oportunidad. Disponibilidad en tiempo y lugar de la información.
- Claridad. Fácil comprensión del contenido.
- Utilidad. Provecho que puede obtenerse de la información.
- Calidad. Apego a las normas de la calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios.
- Lógica. Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe de auditoría debe incluir los siguientes puntos:

1. Propósito y alcance de la auditoría.
2. Procedimientos utilizados en la revisión.

³³ Ver Caso práctico, Anexo 2, *Informe general sobre la evaluación al procedimiento de revisión de boletaje expedido en los Estados Unidos de América*, página 91.

3. Exposición de hechos y problemas importantes.
4. Recomendaciones para resolver problemas.
5. Evaluación sobre el funcionamiento Gerencial.³⁴

El enfoque que conviene dar al informe debe tender a resaltar objetivamente siempre que sea posible el efecto cuantificado que provocan las ineficiencias detectadas, sus causas y consecuencias. Conviene presentar muy claramente a los administradores de las empresas el efecto de la ineficiencia existente (cuánto les cuesta o dejan de ganar), a fin de motivar la toma de las medidas correctivas conducentes.

El efecto y consecuencias de los problemas a que se hace referencia, pueden corresponder a una pérdida; en tanto que las sugerencias que se presenten deben estar orientadas a un aumento de productividad, ahorros que podrían lograrse, o bien otros aspectos susceptibles de provocar nuevas fuentes de utilidades. Generalmente el mencionar en el informe la causa de la ineficiencia, proporciona las bases para los cambios que deban efectuarse para eliminarla.³⁵

1.9.6.1 Estructura del informe.

El auditor debe redactar su informe con el mayor cuidado y consideración. El informe es el único aspecto del trabajo del auditor que ve el público y es probable que por este informe se juzgue la competencia del auditor y del mismo derive su responsabilidad legal.

De manera simplificada puede decirse que la estructuración del cuerpo de un informe se compone de dos operaciones complementarias: la organización y la

³⁴ Zuria Gutiérrez, Eduardo; Zuria Jordan, Carla. *La Auditoría Administrativa*. Universidad Abierta. México, 2004.

³⁵ Castilla Llergo, Roberto Manuel. *Auditoría Administrativa a las Organizaciones*. http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/Apuntes/CastillaRoberto_AdmonIX.htm 5 de mayo de 2007, 17:33 hrs.

división. Desde el punto de vista de la organización, el trabajo debe exhibir una clara unidad de composición. Se podrán utilizar formas de orden para la presentación y discusión de las ideas: orden cronológico, orden especial, orden temático. Según el modelo de orden escogido, se hará la división de las partes del tema de manera que las partes esenciales destaquen claramente y que, en general, las partes no se superpongan (división redundante).³⁶

El contenido básico del informe normalmente debe incluir los tres elementos siguientes:

a) *Alcance y limitaciones del trabajo.* Esta sección debe ser breve y en ella deben identificarse los objetivos del trabajo realizado; las operaciones sujetas a examen (así como las que se excluyen cuando pudiera existir alguna confusión); el criterio de prioridades establecido, la contratación específica, en su caso; las limitaciones; la participación de otros profesionales si la hubo, y la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado.

b) *Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.* En esta parte del informe es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referenciado a una descripción más extensa en la que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias, ejemplos, etc.

c) *Sugerencias para mejorar la eficiencia.* Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación. Dichas sugerencias podrán ser

³⁶ Facultad de Contaduría y Administración. *Apuntes de Auditoría Administrativa*. UNAM. México, 2003.

específicas en los casos en que se tengan elementos para ello; en otras ocasiones las recomendaciones tendrán un carácter general.³⁷

Estas recomendaciones deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia citando casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

El informe contendrá las recomendaciones o sugerencias que el auditor propone para corregir las fallas detectadas, siempre mencionando los beneficios que la empresa obtendrá con la adopción de las mismas. Se deberá explicar a detalle el procedimiento para la implantación y seguimiento de las recomendaciones.

1.9.6.2 Forma del informe.

Es importante que el resultado de la revisión se presente invariablemente por escrito. Para que el informe cumpla con su cometido, el auditor deberá pensar en la persona a quien se dirige, en su preparación, posición dentro de la organización, etc., y de acuerdo a las circunstancias, decidir la forma en que debe presentarse.

El auditor debe dar especial consideración a la conveniencia de utilizar recursos audiovisuales, tales como pizarrones, láminas, proyecciones, etc. El tipo de presentación y los equipos a utilizar deben de escogerse en función del tipo de auditorio, el área de que se dispone, el tiempo con que se cuenta, costo, etc.

Debe recordarse que una presentación audiovisual siempre se debe complementar con un informe escrito. El informe audiovisual tiene varias ventajas, entre las cuales están las siguientes:

³⁷ Castilla Llergo, Roberto Manuel. *Auditoría Administrativa a las Organizaciones*. http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/Apuntes/CastillaRoberto_AdmonIX.htm 5 de mayo de 2007, 17:33 hrs.

- Se centra la atención.
- Se obliga a leerlo.
- Se logra un cambio de impresiones automático.
- El auditor se percata de las reacciones.
- Invita a la inmediata solución de los problemas.
- Puede llevarse borrador escrito que luego se modifica si procede.

1.9.7 Implantación de las recomendaciones.

La finalidad principal del informe de auditoría es lograr que las recomendaciones propuestas en él trasciendan.

Las recomendaciones señaladas por el auditor deberán estar suficientemente soportadas por sus papeles de trabajo, para poder así discutirlos con la dirección. Es así como la implantación de las recomendaciones es el momento cúlspide de la actividad del auditor. Constituye el momento en el que las medidas de mejoramiento deben ponerse en práctica para la solución de los problemas encontrados.

Para llevarla acabo, se debe elaborar, en primer lugar, un programa de implantación. Éste consiste en describir las actividades a realizar y la secuencia de su realización. En el programa debe describirse el objetivo de cada proyecto, su alcance, el o los responsables y los resultados esperados.

Inmediatamente después, se integrarán los manuales e instructivos de trabajo necesarios para la implantación de las recomendaciones. Se determinará el mobiliario, equipo y suministros requeridos para operar el nuevo sistema. Se debe también seleccionar y capacitar al personal que va a operar los nuevos procedimientos de trabajo.

De esta manera, se pondrán en operación las recomendaciones y el nuevo sistema, aplicando un método de implantación previamente seleccionado.

1.9.8 Métodos de implantación.

Los métodos de implantación son:

- *Método instantáneo.* En este caso, las recomendaciones contenidas en el informe se implantan de manera inmediata, tomando en cuenta que éstas sean viables y que existan las condiciones para hacerlo efectivamente.
- *Método del proyecto piloto.* Consiste en realizar un ensayo del nuevo procedimiento o sistema en sólo una parte de la empresa, para poder así medir los resultados y determinar la viabilidad de su implantación en el resto de la organización.
- *Método de implantación en paralelo.* Representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto de las condiciones normales de trabajo, como de las que se van a implantar, lo que permite efectuar modificaciones y ajustes sin problemas, dejando que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de suspender las anteriores.³⁸
- *Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas.* Con este método lo que se persigue es un cambio gradual y controlado. Consiste en seleccionar parte de las recomendaciones derivadas de la evaluación al control interno e implantarlas de manera que no provoquen grandes alteraciones, y pasar a la segunda fase de la implantación hasta que la primera esté completada.

³⁸ Franklin F., Enrique Benjamín. *Auditoría Administrativa*. Interamericana Editores. México, 2002.

Pueden combinarse los métodos mencionados anteriormente de acuerdo a las necesidades de cambio y a las condiciones de la organización.

Está claro que el proceso de implantación de las recomendaciones requerirá de seguimiento, o dicho en otras palabras, de control. Se deben comprobar los resultados de las medidas implantadas y en su caso sugerir las medidas correctivas necesarias. Posterior a esto se debe hacer una revisión periódica del sistema para evitar la obsolescencia del mismo, lo cual afectaría en forma directa la eficiencia de la organización.³⁹

En resumen, la Auditoría “es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles”.⁴⁰ La versatilidad de la Auditoría permite su aplicación en diversas áreas de una entidad y a su vez en diversos aspectos específicos del funcionamiento de la misma. Gracias a su amplio alcance, la Auditoría Administrativa puede concebirse como una herramienta útil en la detección de fallas, y auxiliar en el rediseño o implantación de procedimientos y políticas, que coadyuven al logro de los objetivos y metas de la entidad. Y es la organización de los elementos que se aseguran de que dichos objetivos y metas sean alcanzados, lo que trataremos en el siguiente capítulo.

³⁹ Zuria Gutiérrez, Eduardo; Zuria Jordan, Carla. *La Auditoría Administrativa*. Universidad Abierta. México, 2004.

⁴⁰ Montañó, Francisco. *Auditoría Administrativa. Herramienta estratégica de planeación y control*. Editorial Gasca Sicco. México, 2003.

CAPÍTULO 2

CONTROL INTERNO

En toda empresa existen, en mayor o menor medida, controles. Aspectos tales como las políticas, manuales de procedimientos, definición de estructura de la organización, programas de capacitación, y todo aquello que la empresa haya definido de manera previa o durante su operación para encauzar sus recursos y operaciones hacia la eficiencia, se le denomina *control interno*. En el presente capítulo expondremos los conceptos básicos de control interno, así como su importancia y objetivos. De esta manera, el lector podrá constatar la relación tan estrecha que existe entre la Auditoría, descrita ya en el capítulo anterior, y el control.

2.1 ¿Qué es el control interno?

La palabra “control” es de origen francés, su uso se ha generalizado en el mundo de los negocios y se emplea para significar, entre otros conceptos el de mando, dominio, vigilancia, organización, etc. Cuando va unido a la palabra interno se sugiere la idea de que las operaciones realizadas dentro de la organización de una empresa, se mantienen bajo el dominio de las personas responsables de vigilarlas.⁴¹

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos lo define de la siguiente manera: “El control interno comprende el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección”.

⁴¹ Prieto Llorente, Alejandro. *Organización contable y control interno*. Editorial Banca y Comercio. México, 2003.

Para Arthur Holmes “el control interno es una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos, y ofrecer la seguridad de que no se contraen obligaciones sin autorización.”

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.⁴²

El control interno puede concebirse también como “un sistema a seguir en el que se desarrollan los procedimientos de Auditoría con el objetivo de resguardar y salvaguardar los activos así como para poder investigar las políticas de una entidad. El control interno es la columna vertebral en la cual se apoya el auditor para dar su opinión.”⁴³

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.⁴⁴

⁴² Gómez, Giovanni. *Control Interno: Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial*. <http://www.gestiopolis.com> 2 de abril de 2007, 16:20 hrs.

⁴³ Colín Martínez, Ma. Eulalia. *Auditoría Básica*. FES Cuautitlán, Estado de México, 1998.

⁴⁴ Chacón Paredes, Wladimir, *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. <http://www.gestiopolis.com> 1 de abril de 2007, 17:18 hrs.

2.2 Sistemas de control interno.

Un sistema es un “conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí contribuyen a determinado objeto”.⁴⁵

El control, como sistema, se conforma de los siguientes componentes:

- *Elementos de entrada.* Estos elementos son: la definición de objetivos, programas, presupuestos y todos los aspectos que se espera alcanzar, incluyendo los estándares que permitirán determinar los aspectos y formas de evaluar tales resultados; también se toma como insumo a la recopilación de datos.
- *Procesamiento.* Se analiza y se compara lo realmente alcanzado con lo esperado. Todo en base a los elementos de entrada.
- *Resultados.* Son las conclusiones que se obtuvieron del procesamiento de la información, para obtener así como elementos de salida el análisis del resultado de lo alcanzado contra lo esperado.
- *Retroalimentación.* Consiste en informar de los resultados de la evaluación, a fin de tomar las medidas necesarias para corregir las posibles desviaciones.⁴⁶

Un sistema de control interno es la conjunción de procedimientos de operación que están enmarcados en políticas administrativas y/o disposiciones de control. En otras palabras, el sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

⁴⁵ Diccionario Enciclopédico Espasa-Calpe. Tomo 22. Madrid, 1979.

⁴⁶ Muñoz Razo, Carlos. *Auditoría en sistemas computacionales*. Editorial Prentice-Hall. México, 2003.

Este sistema es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, y previene que se violen las normas contables. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.⁴⁷

Podemos decir entonces que un Sistema de Control es un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garantizan, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.⁴⁸

Según Menguzzato y Renal, los sistemas de control deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización.

Para que un sistema de control sea efectivo, es necesario que funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria en el momento preciso.

⁴⁷ Gómez, Giovanni. *Control Interno: Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial*. <http://www.gestiopolis.com> 2 de abril de 2007, 16:20 hrs.

⁴⁸ González Solán, Oliek y de la Vega Yabor, Luis. *Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones*. <http://www.monografias.com> 20 de mayo de 2007, 21:30 hrs.

2.3 Utilidad del control interno.

La utilidad del control interno es fácil de determinar si retomamos el concepto de auditoría: es la revisión de las funciones, acciones, operaciones o de cualquier actividad de una entidad administrativa. Por esta razón, se evalúan la existencia y el cumplimiento del control interno en la empresa, así como la forma en que se aplica. Es evidente que la importancia del control interno se fundamenta en la evaluación de lo que se determina por medio de él.

Todas las empresas deben contar con controles adecuados que les permitan funcionar con eficiencia. Mediante el sistema de control interno se garantiza la salvaguarda y custodia de sus bienes, la confianza en sus registros contables y por ende la veracidad de su información financiera. Además, mediante la implantación de políticas y procedimientos, la organización asegurará el correcto desarrollo de sus actividades así como el cumplimiento de las normas que regulan a las mismas.

Por otra parte, el establecimiento de un sistema de control interno permite a las autoridades de la empresa la evaluación y supervisión y, en su caso, la corrección de los planes, presupuestos y programas que determinarán el rumbo a seguir en la institución, de acuerdo con la misión, visión y objetivos de ésta.

El diseño de un adecuado sistema de control interno proporciona grandes ventajas, entre ellas:

- Permite diseñar y establecer las normas, estándares y criterios de medición para poder evaluar el cumplimiento de planes y programas.
- Ayuda a evaluar el cumplimiento y desempeño de las funciones, actividades y tareas de los integrantes de una empresa, comparando lo alcanzado contra lo esperado.

- Permite medir la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las operaciones de una empresa.
- Contribuye a la detección de fallas y desviaciones, así como a la corrección de errores en el desempeño de las actividades y operaciones de una empresa.
- Ayuda a modificar los planes y programas como consecuencia de la valoración de los resultados.
- Retroalimenta la planeación y programación de las empresas.⁴⁹

Debe resaltarse que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente efectivo. El riesgo más grande que se corre al no contar con controles internos es el que la gerencia tome decisiones erróneas, lo cual podría costarle muy caro a la organización.

Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos *contables y administrativos*.⁵⁰

A continuación se describirán los componentes de este sistema así como su interrelación. Así el lector podrá, como en un rompecabezas, ir armando las piezas del ciclo de control interno, tan importante para las organizaciones.

2.4 Controles contables y controles administrativos.

Tomando en cuenta los distintos conceptos de controles internos, éstos pueden dividirse en dos grandes grupos: administrativos y contables. En cuanto al control

⁴⁹ Muñoz Razo, Carlos. *Auditoría en sistemas computacionales*. Editorial Prentice-Hall. México, 2003.

⁵⁰ Chacón Paredes, Wladimir. *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. <http://www.gestiopolis.com> 1 de abril de 2007, 17:18 hrs.

administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al control contable, se puede decir que comprende los métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones.

Montgomery clasifica el control interno de la siguiente manera:

- **Control administrativo.** Plan de organización y todas medidas y métodos debidamente coordinados que han sido adoptados dentro de la empresa para promover eficiencia en las operaciones y fomentar adhesión a las políticas administrativas.
- **Control contable.** Área relativa a la verificación de la exactitud y confianza de los datos contables definiéndolos como “aquél control que está diseñado para producir exactitud en los registros y resúmenes de las transacciones financieras realizadas”.
- **Comprobación interna.** Lo correspondiente a los procedimientos contables, estadísticos, físicos o cualquier otro control que salvaguarde el activo contra desfalcos, u otras irregularidades similares.

La Declaración No. 1 sobre Normas de Auditoría, el AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) proporcionó las siguientes definiciones para ayudar a diferenciar entre controles internos contables y administrativos:

El control administrativo incluye el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de toma de decisiones que conducen a la autorización de transacciones por la administración. Esa autorización es una función administrativa relacionada directamente con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización, y es el punto en que se emplea para establecer el control contable de las transacciones.

El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se requieren para la salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los estados financieros, y en consecuencia tiene la finalidad de proporcionar la seguridad de que:

- Las transacciones se llevan a cabo con la autorización de la gerencia.
- Las transacciones se registran de manera adecuada para permitir la preparación de los estados financieros de conformidad con las normas aplicables vigentes así como mantener el registro contable de los activos.⁵¹

2.5 Objetivos del control interno.

Los objetivos del control interno son las metas que la organización se ha propuesto alcanzar, las cuales, sin duda, conllevarán el minimizar desperdicios, pérdidas y realización de transacciones no autorizadas. Éstas son las condiciones que el sistema de control interno tendrá que satisfacer. Para que un objetivo de control sea efectivo, el cumplimiento del mismo tendrá que ser medible y observable.

Los objetivos de control interno variarán dependiendo del tipo de empresa en cuestión. Sin embargo, es posible mencionar algunos objetivos generales de dicho sistema, que independientemente del tipo de organización de que se trate, se manifestarán de manera implícita en el diario funcionar del control interno. Estos objetivos son:

- *Establecer la seguridad y protección de los activos de la empresa.* Con la implantación del control interno se pretende vigilar que se cumpla con la protección y seguridad de los bienes y activos de la empresa, estableciendo

⁵¹ Hazas. *Control Interno*. <http://www.geocities.com> 21 de mayo de 2007, 22:30 hrs.

todas las medidas, planes, programas, métodos, técnicas y funciones que permitan administrar adecuadamente sus activos, así como vigilar la adquisición, utilización, protección, custodia y resguardo correctos de los activos.

- *Promover la confiabilidad, oportunidad y veracidad de los registros contables, así como la emisión de la información financiera de la empresa.* Por medio del control interno se busca promover la confiabilidad, oportunidad y veracidad de todas las actividades comerciales y financieras que se realizan en la institución, a fin de verificar el registro correcto de sus transacciones contables, y así poder evaluar la emisión de sus resultados financieros, así como valorar las utilidades o el déficit que se obtenga durante un período determinado.
- *Incrementar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones y actividades de la empresa.* Contribuir a la mejor realización de las operaciones, actividades y tareas que se tienen asignadas en una institución, en sus áreas específicas o en determinadas unidades administrativas; esto únicamente se logra cuando se cuenta con la verificación y evaluación correctas del cumplimiento de las actividades de la institución, así como de sus funciones y tareas. Con ello se incrementan la eficiencia y eficacia en la realización de dichas actividades.
- *Establecer y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos que regulan las actividades de la empresa.* Supervisar que se cumplan las normas, las políticas y los procedimientos que determinan la realización correcta de las funciones, actividades y tareas de una empresa.
- *Implantar los métodos, técnicas y procedimientos que permitan desarrollar adecuadamente las actividades, tareas y funciones de la empresa.* Contribuir a la implantación y aplicación correctas de los métodos, técnicas

y procedimientos que ayuden a evaluar y, en su caso, retroalimentar la realización adecuada de las funciones, actividades y tareas encomendadas a las áreas de una empresa.⁵²

2.6 Elementos de la estructura del control interno.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Esta estructura está conformada por los siguientes elementos:

- a) El ambiente de control.
- b) La evaluación de riesgos.
- c) Los sistemas de información y comunicación.
- d) Los procedimientos de control.
- e) La vigilancia.

Para describir cada uno de ellos, basémonos en el Boletín 3050 emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, denominado *Estudio y Evaluación del Control interno*.

2.6.1 Ambiente de control.

El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores son los siguientes:

⁵² Muñoz Razo, Carlos. *Auditoría en sistemas computacionales*. Editorial Prentice-Hall. México, 2003.

1. *Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.* Un ambiente de control satisfactorio depende de la actitud y las medidas de acción que tome la gerencia. Si el compromiso para ejercer un buen control interno es deficiente seguramente el ambiente de control también lo será.
2. *Estructura de organización de la entidad.* Si el tamaño de la estructura de la organización no es apropiada para las actividades de la entidad o el conocimiento y la experiencia de los gerentes claves no es la adecuada puede existir un mayor riesgo en el debilitamiento de los controles.
3. *Funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comités.* Dichos consejos serán importantes cuando de fortalecer controles se trate, siempre y cuando éstos sean participativos y sean independientes de la dirección.
4. *Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.* Es importante que la asignación de autoridad y responsabilidad esté acorde con los objetivos y metas organizacionales.
5. *Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.* El grado de supervisión continua sobre la operación que lleva a cabo la administración da una evidencia importante de si el sistema de control interno está funcionando adecuadamente y de si las medidas correctivas se realizan en forma oportuna.⁵³
6. *Políticas y prácticas de personal.* La existencia de políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, así como la existencia de códigos de conducta u otros lineamientos de comportamiento, fortalece el ambiente de control.⁵⁴

⁵³ Ver Caso práctico, Anexo III, *Evaluación a la función de supervisión*, página 127.

⁵⁴ Ver Caso práctico, Anexo IV.A, *Políticas y prácticas de personal*, página 134.

7. Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.

La existencia de canales de comunicación con clientes, proveedores y otros entes externos que permitan informar o recibir información sobre las normas éticas de la entidad o sobre cualquier cambio en las necesidades de la misma, así como el seguimiento a dichas comunicaciones, fortalece los controles de una entidad.

El ambiente de control es la “conciencia” de control que tiene el personal dentro de una organización. Es la atmósfera en la cual se llevan a cabo las actividades y se asumen responsabilidades. Un ambiente de control efectivo es aquél en el que cada miembro de la entidad entiende sus responsabilidades así como los límites de su autoridad. En un ambiente de control efectivo, cada miembro de la organización se compromete a hacer lo que es correcto de la manera correcta y a observar las políticas de la organización así como los procedimientos. El ambiente de control es un factor intangible esencial para un efectivo control interno.

2.6.2 Proceso de evaluación de riesgos.

Una evaluación de riesgos de una entidad en los reportes financieros es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que éstos estén razonablemente presentados de acuerdo a las normas de información financiera o cualquier otra base aceptada. Estos riesgos podrán surgir o cambiar de acuerdo a circunstancias como:

1. *Cambios en el ambiente operativo.* Cambios en regulaciones o en la forma de realizar las operaciones pueden resultar en diferentes presiones competitivas y por lo tanto en riesgos diferentes.
2. *Nuevo personal.* El nuevo personal puede tener un enfoque diferente en relación con el control interno.

3. *Sistemas de información nuevos o rediseñados.* Cambios significativos y rápidos en los sistemas de información pueden cambiar el riesgo relativo al control interno.
4. *Crecimientos acelerados.* Un crecimiento acelerado en las operaciones puede forzar demasiado los controles y crear el riesgo de que éstos no se lleven a cabo o se ignoren.
5. *Nuevas tecnologías.* La incorporación de nuevas tecnologías dentro de los procesos productivos o los sistemas de información pueden cambiar los riesgos asociados con el control interno.
6. *Nuevas líneas, productos o actividades.* El incorporarse en negocios o transacciones en donde la entidad tiene poca experiencia puede introducir nuevos riesgos asociados con el control interno.
7. *Reestructuraciones corporativas.* Las reestructuraciones pueden estar acompañadas de reducción de personal y cambios en la supervisión y segregación de funciones que pueden traer cambios en los riesgos asociados con el control interno.
8. *Cambio en pronunciamientos contables.* La adopción de un nuevo pronunciamiento contable o un cambio en los ya existentes puede afectar los riesgos relacionados con la preparación de los estados financieros.

En resumen, la evaluación del riesgo es la identificación y análisis del riesgo asociado con el desarrollo de las operaciones, de la emisión de reportes financieros, y el alcance de metas y objetivos. La evaluación de riesgos permite a la gerencia actuar de manera efectiva en la reducción de sorpresas desagradables. El no manejar dichos riesgos de manera responsable puede

resultar en falta de confianza en la operación de la entidad e incertidumbre con respecto a los objetivos de la empresa.

2.6.3 Sistemas de información y comunicación.

Los sistemas de información relevantes a los objetivos de los reportes financieros, los cuales incluyen el sistema contable, consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica. La calidad de los sistemas generadores de información afecta la habilidad de la gerencia para realizar las decisiones apropiadas en controlar las actividades de la entidad y en preparar reportes financieros confiables.

Para que un sistema de información sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

1. Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
2. Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
3. Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
4. Registren las transacciones en el período correspondiente.
5. Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

La información y la comunicación son esenciales para un efectivo control: la información acerca de los planes de la organización, ambiente de control y actividades de control debe ser comunicada de manera ascendente, descendente y horizontal, es decir, deberá abarcar toda la organización. La información relevante proveniente tanto de fuentes internas como externas debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada a quienes la necesitan, en forma y tiempo, de manera que dicha información se convierta en una herramienta útil que propicie eficiencia en las operaciones.

Los sistemas de información generan reportes que contienen datos operacionales, financieros y gerenciales que hacen posible que una organización funcione y que al mismo tiempo se le pueda controlar.

2.6.4 Procedimientos de control.

“La administración de la empresa es responsable de establecer políticas y normas que den la protección necesaria a los activos de la misma, de formular sistemas que permitan la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna, y de buscar la eficiencia en la ejecución de las operaciones propias de la empresa. Dichas responsabilidades constituyen los objetivos primordiales del control interno contable y administrativo de la empresa”.⁵⁵

Los procedimientos y políticas que establece la administración y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control. Sin embargo, el hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control no necesariamente significa que éstos estén operando efectivamente.

⁵⁵ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. *Normas y procedimientos de Auditoría*. México, 1996

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de la organización y del procesamiento de las transacciones. Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones, es decir, para prevenir que eventos no deseables ocurran. Son controles que ayudan a evitar pérdidas. Algunos ejemplos de controles preventivos son la separación de funciones, documentación adecuada, y control físico sobre activos.

Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos. Proveen evidencia de que una pérdida o evento no deseado ha ocurrido pero no previenen la pérdida en sí. Algunos ejemplos de controles detectivos son los chequeos, análisis, conciliaciones, inventarios físicos, y por supuesto, las auditorías.

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

1. Debida autorización de transacciones y actividades.
2. Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.
3. Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
4. Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.

Ambos tipos de controles son importantes para un efectivo sistema de control interno. Los controles preventivos son esenciales porque propician y enfatizan la calidad. Sin embargo, los controles detectivos juegan un papel muy importante

proporcionando evidencia de que los controles preventivos están funcionando y previniendo pérdidas.

Algunos ejemplos de procedimientos para mantener un buen control interno son:

1. Delimitación de responsabilidades.
2. Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
3. Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
4. Pólizas.
5. Instrucciones por escrito.
6. Cuentas de control.
7. Evaluación de sistemas computarizados.
8. Documentos prenumerados.
9. Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
10. Gráficas de control.
11. Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
12. Registro adecuado de toda la información.
13. Conservación de documentos.
14. Prácticas de autocontrol.
15. Definición de metas y objetivos claros.
16. Hacer que el personal sepa por qué hace las cosas.⁵⁶

2.6.5 Vigilancia

Una importante responsabilidad de la administración es la de establecer y mantener los controles internos, así como el vigilarlos, con el objeto de identificar si éstos están operando efectivamente y si deben ser modificados cuando existen cambios importantes en la operación de la entidad.

⁵⁶ Gómez, Giovanni. *Control Interno: Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial*. <http://www.gestiopolis.com> 2 de abril de 2007, 16:20 hrs.

La vigilancia es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo e incluye la asignación y el diseño de procedimientos de control en forma oportuna así como el realizar medidas correctivas cuando sea necesario. La existencia de un departamento de auditoría interna o una persona que realice funciones similares contribuye en forma significativa en el proceso de vigilancia.

En sí, la vigilancia es la evaluación del desempeño de los controles internos. Se realiza mediante el constante monitoreo de las actividades de la entidad y la aplicación de evaluaciones al control interno tales como autoevaluaciones y auditorías internas. El propósito de la vigilancia es determinar si los controles internos han sido adecuadamente asignados, propiamente ejecutados y si son efectivos. El control interno estará adecuadamente asignado y propiamente ejecutado si los cinco elementos del control interno (ambiente de control, evaluación de riesgos, sistemas de información y comunicación, procedimientos de control y vigilancia) se encuentran presentes y funcionando como se tenía previsto.⁵⁷

La vigilancia asegura que las actividades de control u otras acciones planeadas que afectan al control interno se llevan a cabo de manera adecuada en el momento preciso. Si es así, el resultado final es un control interno efectivo.

2.7 Actividades de control.

Las actividades de control son acciones respaldadas por las políticas y procedimientos, que cuando se llevan a cabo en tiempo y forma, ayudan a reducir o manejar los riesgos.

⁵⁷ Ver Caso práctico, *Función de supervisión*, página 96.

⁵⁹ Ver Caso práctico, Anexo II, *Informe general sobre la evaluación al procedimiento de revisión de boletaje expedido en los Estados Unidos de América*, página 91.

Las actividades de control incluyen:

1. *Autorización y verificación (preventivo)*. La gerencia autoriza a los empleados para desempeñar ciertas actividades y ejecutar ciertas transacciones dentro de los parámetros permitidos. Además, la gerencia especifica aquellas actividades o transacciones que necesitan aprobación de un supervisor antes de ser ejecutadas por los empleados. Una autorización (manual o electrónica) implica que el supervisor ha verificado y validado que la actividad o transacción se apega a las políticas y procedimientos establecidos.
2. *Conciliaciones (detectivo)*. Un empleado relaciona ciertos datos con otros, identifica e investiga diferencias, y lleva a cabo acciones correctivas si es necesario.
3. *Revisión del desempeño (detectivo)*. La gerencia de la entidad compara el desempeño contra los presupuestos, pronósticos, períodos anteriores, o algún otro indicador para saber si las metas y objetivos se han alcanzado, además de identificar resultados inesperados o condiciones no usuales que requieran seguimiento.
4. *Salvaguarda de los activos (preventivo y detectivo)*. El acceso al equipo, inventarios, efectivo y algunos otros activos es restringido. Los activos son contados y comparados los montos con los que los controles muestran.
5. *Separación de responsabilidades (preventivo)*. Las responsabilidades se distribuyen entre diferentes personas para poder así reducir el riesgo de error. Normalmente, las responsabilidades como autorización de transacciones, registro de las mismas y manejo de activos, se dividen.

2.8 Técnicas de control.

Las técnicas de control son todos los procedimientos o métodos usados en una organización para controlar o supervisar un proceso automatizado o actividad humana.

Algunas de las técnicas de control mas comúnmente usadas son:

a) *El Presupuesto.* El presupuesto es un plan para un determinado periodo futuro en términos numéricos. Como tales los presupuestos son estados de resultados anticipados. Se dice que los presupuestos son la monetización de los planes.

b) *Balance General Comparativo.* En él se pueden observar los cambios que se efectúan en las partidas del balance general para analizarse después las tendencias que éste presente, permitiendo así al gerente obtener una apreciación amplia de la actuación general de la entidad. El análisis ayudará a determinar si se ameritan modificaciones.

c) *Estado de pérdidas y ganancias.* Muestran en forma breve el monto del ingreso, las deducciones y el ingreso neto. Los Estados de pérdidas y ganancias comparativos permiten al gerente localizar dificultades y ponerles remedio. Se pueden crear para utilizarlos como metas hacia las cuales tender. La actuación se mide con referencia a esas metas, que equivalen a normas para fines de control.

d) *Auditoría Financiera.* La auditoría financiera es la inspección periódica de los registros contables, para verificar que éstos hayan sido adecuadamente preparados y estén correctos, además ayuda al control general de la empresa.

e) *Auditoría Administrativa.* Es la revisión periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativo de una compañía. Revisa el pasado, presente y el posible futuro de la empresa. Además, chequea las diferentes áreas de la

compañía con el fin de verificar si están logrando el máximo resultado de sus esfuerzos. Los beneficios de este tipo de auditoría son:

- Revisión de las nuevas políticas y prácticas, tanto respecto a su conveniencia como a su cumplimiento.
- Identificación de áreas débiles dentro de la organización, que requieren mayor apoyo.
- Mejor comunicación, esto permite informar a los empleados del estado de la compañía.
- Mide el grado de efectividad de los controles administrativos actuales.

Los resultados de la Auditoría Administrativa son reflejados en un reporte de auditoría que está escrito desde un punto de vista y con un estilo que presente resultados y recomendaciones objetivas, haciéndolos tan impersonales como sea posible.⁵⁹

f) *Reportes ó informes*. Son todos aquellos que facilitan el proceso de control, ejemplo de ellos son los reportes de producción, informes de embarque, reportes financieros, etc. El estudio de los datos que arrojan y su comparación con otros reportes similares, ayudan al gerente a la toma de decisiones y a un mayor conocimiento del estado de la empresa.

2.9 Relación entre el Control y la Auditoría.

Son de muy diversa índole las deficiencias en las empresas, y más difíciles de determinar las causas, así como sus efectos; sin embargo, citemos las siguientes:⁶⁰

- Objetivos y políticas no definidos adecuadamente y que dificultan su operación y medición.
- Funciones y responsabilidades cuya imprecisión dificulta las acciones del personal en todos sus niveles.
- Comunicación y coordinación, cuya deformación es causa de desorganización, errores, deficiencias, entre otras.
- Procedimientos, métodos y sistemas que no sean los que la organización requiere son causa de baja productividad, errores o alto índice de error.
- Control reducido o nulo, que poco o nada ayuda a las decisiones dirigidas a mejorar la retroalimentación de la eficiencia.
- Recursos humanos y materiales mal planeados por exceso o insuficiencia.

Todas estas deficiencias o fallas están relacionadas con los sistemas de control interno. Sabemos también que la existencia de un sistema de control interno no garantiza su correcto funcionamiento. Por lo tanto, se hace necesario verificar que los objetivos del sistema se están alcanzando de acuerdo a lo planeado, en primera instancia, para redireccionar las acciones de control en la entidad, y después, para que las decisiones que se tomen sean las correctas.

La Auditoría Administrativa aporta información sobre el cumplimiento o no de los objetivos y metas; evaluación de los resultados reales contra los planeados; lo adecuado o no de las utilidades; lo correcto o inadecuado de las funciones y

⁶⁰ Montaña, Francisco. *Auditoría Administrativa. Herramienta estratégica de planeación y control*. Editorial Gasca Sicco. México, 2003

operaciones, la eficiencia o deficiencia de los sistemas de comunicación e información y sobre otros aspectos de la operación en la empresa.⁶¹

Si consideramos entonces el hecho de que los controles requieren de evaluaciones que garanticen que éstos están funcionando de manera adecuada, y que la Auditoría Administrativa determinará las desviaciones o fallas en dicho sistema, podemos concluir que el control interno y la Auditoría se necesitan mutuamente el uno al otro. La Auditoría se puede incluso considerar como un subsistema dentro del sistema general del control.⁶² Invariablemente, los controles requieren de vigilancia y adecuación constante, y la Auditoría Administrativa es una técnica que proporciona la información necesaria para mantener actualizado y funcionando el sistema de control.

Por último, se debe acentuar que el establecimiento de un sistema de control interno no es un lujo, sino una necesidad. El término podrá sonar al empresario un tanto “costoso”, o “exagerado”. Sin embargo, hasta el negocio más pequeño requiere de controles adecuados a sus necesidades, que le permitan la supervivencia en el mercado y certidumbre en sus cifras. Es totalmente responsabilidad de los directivos poner este sistema en funcionamiento. No tendría caso establecer una entidad y mantenerla en marcha si no se establecen objetivos o si al final de cada período no se analizan los resultados.

Un sistema de control interno eficiente implicará la conjunción armónica de sus cinco elementos, aunado a la aplicación de las técnicas de control: ambiente de control “tangible”, estudio de los riesgos y su ponderación, implantación de procedimientos de control efectivos, desarrollo de sistemas de información y comunicación suficientes, así como la omnipresente vigilancia. Como todo sistema, la falla en una de sus partes altera al conjunto. De ahí la importancia de

⁶¹ Montaña, Francisco. *Auditoría Administrativa. Herramienta estratégica de planeación y control*. Editorial Gasca Sicco. México, 2003

⁶² Zuria Gutiérrez, Eduardo; Zuria Jordan, Carla. *La Auditoría Administrativa*. Universidad Abierta. México, 2004.

el interés que ponga la dirección de la organización en el diseño y aplicación de un sistema de control interno adecuado.

En el siguiente capítulo describiremos el proceso de revisión de boletaje aéreo, los controles internos que deben estar siempre presentes en dicha actividad, y la importancia de que estos controles sean evaluados periódicamente.

CAPÍTULO 3

EL PROCESO DE REVISIÓN DE BOLETAJE AÉREO

A lo largo del presente trabajo de tesis se ha hablado de la importancia de contar con un buen sistema de control, independientemente del tipo o tamaño de la organización. De igual manera, hemos mencionado que los controles se adaptarán a la empresa, y no a la inversa. Un gran número de empleados o de operaciones requerirá de controles más diversos y complejos que una entidad con poca actividad o escaso personal.

La existencia del control interno como parte de una entidad tendría poco o ningún sentido si no se supiera si dicho sistema se encuentra funcionando de manera adecuada. Es por eso que se hace necesario el estudio del control interno, para estar en posibilidades de conocerlo y entenderlo, para después determinar la eficiencia y eficacia con la que los controles están operando. Así, se decidirá si los controles permanecen sin cambio alguno, o bien, si éstos se deben modificar.

La *evaluación del control interno* “es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio (del mismo), y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese control interno suministre.”⁶³

Al igual que las demás, las organizaciones o unidades dedicadas a la revisión de boletaje aéreo deben contar con un sistema de control que permita la consecución de los objetivos organizacionales, así como la satisfacción total del cliente. Y, como en todos los casos, las deficiencias en dicho sistema derivarán en fallas en las operaciones, que con el tiempo se traducirán en pérdidas.

⁶³ González, María. El Control Interno. <http://www.gestiopolis.com> 15 de abril de 2007, 18:50 hrs.

Con el propósito de que el lector se ubique en el escenario en el cual tendrá lugar el caso práctico de este trabajo de tesis, expondremos de manera breve en qué consiste la revisión de boletaje aéreo, así como los controles internos que en estas empresas o departamentos deben imperar.

3.1 La revisión de boletaje aéreo.

En los últimos años, las líneas aéreas han sido víctimas de pérdidas enormes a causa del fraude en la emisión y uso de boletos aéreos. Los análisis realizados por grandes empresas consultoras a aerolíneas de renombre internacional han demostrado que las irregularidades que se presentan desde el momento en que se hace la reservación del boleto hasta que el mismo es utilizado representan pérdidas millonarias.⁶⁴

Es por esto que algunas aerolíneas han desarrollado medidas que permiten identificar errores que si no fueran detectados podrían ocasionar grandes pérdidas. Una de estas medidas es la revisión o chequeo de tarifas, que ha tenido mucho impacto puesto que recupera ingresos de manera retroactiva, es decir, dinero que el agente de viajes no reportó ni entregó a la aerolínea en su momento.

3.2 ¿Qué es una tarifa aérea?

En términos generales, una tarifa aérea es el precio que deba pagarse en la moneda que corresponda al país en el que se expide el documento, por el transporte vía aérea de pasajeros y de equipajes en servicios aéreos regulares.

Las tarifas aéreas pueden clasificarse:⁶⁵

⁶⁴ Ver Caso práctico, *La revisión de boletos para transportación aérea de pasajeros*, página 78.

⁶⁵ Fernández, Carmen y Blanco, Ana. *Producción y venta de servicios turísticos en agencias de viajes*. Editorial Síntesis, S.A. Madrid, España. 1996.

a) En función del destino:

- *Nacionales o domésticas*: cuando el viaje se realiza dentro del territorio nacional.
- *Internacionales*: cuando el recorrido está comprendido entre dos o más puntos situados entre dos o más países.

b) En función de la clase de servicio que se solicite (pueden diferir entre aerolíneas):

- *Tarifa en clase turista o económica*: es la tarifa más económica para viajar, y se toma como referencia para la aplicación de descuentos especiales que las compañías conceden como instrumento de comercialización del producto.
- *Tarifa en clase preferente o Business*: tanto el servicio en tierra como a bordo para los pasajeros que hayan pagado este tipo de tarifa es más esmerado.
- *Tarifa en primera clase*: en la actualidad, las compañías aéreas sólo ofrecen primera clase en vuelos internacionales. Es la tarifa más cara, y por lo tanto, la que más contraprestaciones ofrece. El servicio es muy esmerado: salas de espera especiales, asientos amplios, servicio de comidas y bebidas de mucha mejor calidad que en clase económica o preferente.

A su vez, las tarifas internacionales se subdividen en:

- *Tarifas publicadas o normales.* Son aquellas a las que se tiene acceso por medio de sistemas llamados Computerized Reservation Systems (CRS), también conocidos como “globalizadores”, que son sistemas informáticos de reservas aéreas. La mayoría de ellas están calculadas en base al número de millas que existen entre el punto de origen y destino de un itinerario.
- *Tarifas netas.* Este tipo de tarifas son las que en su mayor parte venden los agentes de viajes, ya sea como promoción (reducción de tarifa) o como parte de un paquete turístico. Para que un agente de viajes pueda vender tarifas de esta naturaleza, deberá firmar un convenio con la aerolínea, al cual deberá apegarse en todo momento. Dicho convenio contiene las tarifas y los puntos de origen y destino válidos para la agencia.

Todas las tarifas aéreas, independientemente de con quién se vuele, del agente que la expida o del destino del pasajero, contienen una serie de reglas y restricciones que el agente u oficina que vende el boleto tendrá la obligación de observar.

En el caso de las tarifas publicadas, los mismos globalizadores que proporcionan la cotización contienen las reglas y/o restricciones de venta de las tarifas, como por ejemplo: las fechas de validez para su expedición y para la salida del pasajero, los días de anticipación con que se debe adquirir dicha tarifa (precompra), los descuentos que en su caso apliquen para menores o infantes, las aerolíneas para las que aplica, etc. A continuación se ilustra un fragmento de una regla de tarifa publicada:

**ENTERPRISE AIR
RESERVATIONS SYSTEM**

**** RULES DISPLAY****

FARE BASIS	OW	USD
ZRT1M		2869
ADULT	BUSINESS CLASS	

PENALTIES

**CANCELLATIONS: ANY TIME
CHARGE USD 125.00 FOR CANCEL/NO-SHOW/REFUND.
WAIVED FOR DEATH OF PASSENGER OR FAMILY MEMBER.
NOTE - CHARGE DOES NOT APPLY TO INFANT PAYING 10PCT
OF THE ADULT FARE .**

En este caso, el sistema de reservaciones muestra que el cargo por cancelación o reembolso de la tarifa en cuestión es de USD125.00 La mayor parte de las reglas de tarifa se muestran en idioma inglés, por lo tanto es indispensable que el personal tanto de la aerolínea como de la empresa que llevará a cabo la revisión del boletaje domine dicho idioma.

Por ser más baratas, las tarifas netas contienen más restricciones, tales como: rutas sólo con la aerolínea que ofrece la tarifa, estancias mínima y máxima poco flexibles, penalidades por cambios mucho más altas, prohibición de cambios una vez expedido el boleto, etc.

En la siguiente página mostramos un ejemplo de condiciones de tarifa neta:

Tarifas Netas para la Agencia Joyride, S.A.			
Validez 01abr09 - 14mar10			
Desde MEX a:			
FRA MAD BCN PAR LON	MEDIA VKAXTOUR (primavera) 01.04.09 - 20.06.09	ALTA VHAXTOUR (verano y navidad) 21.06.09 - 14.08.09 13.12.09 - 22.12.09	BAJA VLAXTOUR (invierno 03/04) 28.10.09 - 12.12.09 01.01.10 - 14.03.10
	660	870	550

Tarifas válidas entre semana (lunes a jueves).

Fin de semana (viernes, sábado, domingo) agregar un suplemento de 25USD por cada tramo transatlántico en fin de semana.

**¡SEGMENTOS TRANSATLANTICOS OPERADOS SOLO POR
DEUTSCHLAND AIRLINES!**

Clase de Reservación	V
Validez (min/max)	7d/1 mes
Extensión a 2 meses	USD 50 adicionales
Extensión a 3 meses	USD 100 adicionales
NIÑO	75%
INFANTE	10%
Escala en FRA	1 gratis
Cambio de fecha antes de la salida	USD125.00
Cambio de fecha de regreso en Europa	USD125.00
Cambio de ruta antes de la salida	No permitido
Cancelación total	USD125.00

Para el caso práctico que nos ocupará al final de este trabajo de tesis, las tarifas netas o especiales ⁶⁶ también se encuentran redactadas en idioma inglés.

A continuación exponemos en términos generales lo que es un boleto de avión, sus componentes y dónde es que se localizan los aspectos a revisar en el mismo.

3.3 El boleto para transportación aérea de personas.

Un boleto aéreo es el documento mediante el cual el pasajero comprueba que la tarifa de transportación aérea ha sido cubierta. Los boletos aéreos pueden ser expedidos tanto en las oficinas de las propias aerolíneas, como en las agencias de viajes.

El boleto consta fundamentalmente de cupones, portada y contraportada. Los cupones pueden ser de cuatro tipos; cupón de auditor (verde), cupón de vuelo (amarillo), cupón de agente (rosa) y cupón de pasajero (blanco). El cupón de auditor es aquél que se anexa al reporte de ventas y que sirve para efectos contables. Con respecto a los cupones de vuelo, cada boleto puede incluir de uno a cuatro cupones, y cada cupón cubre una porción o segmento del vuelo. ⁶⁷

En la siguiente página mostramos los datos que contiene un cupón de vuelo.

⁶⁶ Ver Caso práctico, Anexo II.E, *Procedimiento de revisión de tarifas netas*, página 123.

⁶⁷ De la Torre, Francisco. *Agencias de viaje y transportación*. Editorial Trillas. México, 1992.

El proceso de revisión de boletaje aéreo

The image shows a Lufthansa passenger ticket and baggage check with 15 numbered callouts pointing to specific fields:

- 1: Passenger name (GESSE/PER MR)
- 2: Airline (LUFTHANSA)
- 3: Date of issue (28OCT04)
- 4: Class of service (FR)
- 5: Date and time of flight (30OCT0950)
- 6: Agency name and location (ARK TRAVEL/NORRTULLSG 12A/STOCKHOLM SE)
- 7: Valid route (X FRANKFURT MIAMI INTL)
- 8: Endorsements/restrictions (UA/US/AS TVL F CL.CO TVL IN A/J/F CL. TRANSATL. SK ONLY)
- 9: Fare calculation (STO LH X/FRA LH MIA M2277.64CO NYC SK STO Q600.00 M2277.64D FRAMIA1938.75NUC7094.03E ND ROE7.509960 XT 142RAB2DE179YQ36YC98U523XA50XY36AY292YR22XF EWR3)
- 10: Paid fare (SEK53280)
- 11: Total paid (SEK54610)
- 12: Tax breakdown (SEK264YA, SEK108YQ)
- 13: Airline code (95476573170240)
- 14: Ticket number (2 220 8369664359 4)
- 15: Reservation code (Y4T19M/1A)

1. Nombre del pasajero.
2. Aerolínea que se hace responsable de ofrecer el servicio.
3. Fecha de expedición.
4. Clase de servicio.
5. Fecha y hora de vuelo.
6. Nombre de la agencia que expide el boleto así como lugar de expedición.
7. Ruta válida para el cupón.
8. Cuadro de endosos/restricciones.
9. Cálculo de tarifa.
10. Tarifa pagada
11. Total pagado (tarifa más impuestos).
12. Desglose de impuestos pagados.
13. Clave de la aerolínea con que se plaqueó el boleto.
14. Número de boleto.
15. Clave de reservación.

3.4 Errores en que incurren los agentes de viajes al expedir boleto aéreo.

En términos muy generales, el revisar un boleto para transportación aérea implica, en primer lugar, el determinar el tipo de tarifa que el agente está utilizando (neta o publicada). Inmediatamente después se verificará que las reglas de la tarifa que el agente vendió hayan sido respetadas en su totalidad. En caso contrario, se expedirá una nota de débito al agente que corresponda por la diferencia que se determinó en la revisión.

Algunas de las fallas que la revisión de tarifas tiene como tarea detectar son:⁶⁸

- *Violación de precompra.* Entre más barata sea la tarifa, mayor será el tiempo de anticipación con que ésta deberá ser adquirida. No es extraño encontrar que una tarifa con 14 o más días de precompra se haya adquirido un día antes de la salida del pasajero. En este caso se debitará por el monto de la tarifa que permita un período de precompra como el que presenta el boleto sujeto a revisión.
- *Violación de estancia mínima y/o máxima.* Las reglas de las tarifas económicas especifican el tiempo límite (en días naturales) en que un pasajero podrá regresar del punto de destino al punto de origen. Algunos agentes, por error o bien por no perder al cliente, venden tarifas con estancias mínimas de 7 días, siendo que el pasajero regresó, por ejemplo, al cuarto día. Como en el caso de la violación de precompra, se debitará por el monto de una tarifa cuyas reglas permitan la estancia mínima que el boleto en revisión presenta, que por lógica, es una tarifa más cara.
- *Construcción incorrecta de tarifas publicadas.* Existen métodos para el cálculo de tarifas publicadas, y si son pasados por alto resultando en una tarifa más barata, se deberá cobrar al agente la diferencia.

⁶⁸ Ver Caso práctico, Anexo II.A, *Resumen de anomalías*, página 115.

- *Ausencia de cobro de cargos por viaje en fin de semana.* Muchas tarifas se incrementan si el pasajero desea volar en viernes, sábado o domingo. Es muy común encontrar que el agente de viajes ha omitido el cobro de dichos cargos.
- *Puntos de origen o destino no contemplados en el respectivo contrato.* Muchos de los contratos referentes a comisiones especifican las ciudades en las cuales el itinerario deberá comenzar o terminar para que el agente pueda tomar un cierto porcentaje como comisión. Este es uno de los errores más comúnmente detectados por medio de la revisión de tarifas aéreas: agentes comisionándose boletos cuyo origen o destino no está autorizado.
- *Elaboración incorrecta del boleto.* Los boletos aéreos deben contener ciertos elementos que se imprimen en el mismo, y que están especificados en el contrato. La ausencia o bien la incorrecta impresión de estos elementos en el boleto está sancionado. Dichas sanciones representan un porcentaje significativo de los dineros que recuperan las aerolíneas mediante la revisión.
- *Cobro incorrecto de impuestos aéreos.* El agente de viajes es el responsable de coleccionar y entregar a la aerolínea los impuestos derivados de la transportación aérea, para que a su vez la aerolínea los entregue a los gobiernos correspondientes. Cualquier omisión o error por pequeña que sea, derivará en la emisión de una nota de débito al agente.

Dependiendo de la capacidad económica y alcance de la organización, la revisión la ejecutará el propio personal de la aerolínea, o bien, se contratarán los servicios de una empresa experta en el ramo, dedicada a llevar a cabo dichos chequeos.

3.5 Los controles internos y la revisión de boletaje aéreo.

Como se mencionó en capítulos anteriores, no importa el tamaño u objetivo social, toda organización deberá establecer controles internos eficaces que permitan el alcance de las metas organizacionales. Por lo tanto, nadie se escapa de los principios básicos de administración y control. Dichos departamentos u organizaciones que ejercen el chequeo de tarifas requieren también de controles eficientes, que permitan:

- La estandarización de criterios entre verificadores de boletaje.
- Eficiencia y precisión en los chequeos.
- Establecimiento de estándares de calidad.
- Acceso al boletaje por medio de sistemas eficientes y confiables.
- Recuperación de dineros en un porcentaje alto, que justifique el costo del servicio.
- Completa satisfacción del cliente.
- Captación de nuevos clientes.

Los principales elementos de control interno que deberán formar parte de una organización de esta naturaleza, son:

- Compromiso de la gerencia con el establecimiento de controles efectivos. Si la gerencia no enfatiza en el establecimiento de controles internos adecuados así como su monitoreo, no será posible medir ni mucho menos alcanzar los estándares de calidad mínimos.
- Estructura organizacional definida. Se deberá contar con un organigrama y con descripciones de puestos adecuadas.
- Manuales de políticas, que permitan al personal conocer los lineamientos y actitudes a seguir.

- Manuales de procedimientos, que indiquen de manera precisa y paso por paso cómo se debe realizar la revisión de boletaje. Además, estos manuales deberán actualizarse constantemente, para que no caigan en la obsolescencia.⁶⁹

- Políticas y prácticas de personal efectivas. La revisión de boletaje aéreo tiene un grado de complejidad alto, y el contratar personal no apto para dicha tarea traería como consecuencia pérdidas para la empresa. Por otro lado, el proceso de aprendizaje del método para revisar boletos es largo, y no es conveniente contratar personal que estará sólo de manera transitoria. Es cierto que la rotación constante de personal es padecimiento de muchas entidades, sin embargo será factible reducirla al máximo si se cuenta con las políticas y procedimientos correctos de reclutamiento y selección de personal.

- Sistemas de información y comunicación confiables. Los sistemas de información forman parte importantísima de la actividad de revisión de boletaje aéreo. Cuando las aerolíneas comenzaron a realizar los chequeos de su boletaje, la revisión se llevaba a cabo de manera manual. Por lo tanto, se requería de mucho tiempo y recursos para realizarlos. Conforme la tecnología y las comunicaciones han avanzado, la revisión de boletos se simplifica cada vez más. En este aspecto, las ERP's han sido de gran valía para la industria aérea. Existen aerolíneas que cuentan con aplicaciones desarrolladas única y exclusivamente para llevar a cabo la revisión de tarifas aéreas, en las cuales basta con buscar el número de boleto en una gran base de datos, para obtener toda la información contenida en el documento de vuelo.

⁶⁹ Ver Caso práctico, Anexo I, *Análisis previo al entorno de control*, página 105.

- Reportes periódicos. Es muy importante la elaboración de reportes que permitan la evaluación objetiva y confiable del desempeño de cada uno de los empleados.

3.6 Evaluación del proceso de revisión de boletaje aéreo como medida de control interno.

El que existan controles en una empresa no es garantía de que éstos funcionen adecuadamente. Todos los sistemas de control son susceptibles a fallar. Es por eso que se hace necesario evaluar los controles internos, para poder así asegurar su óptimo desempeño.

En el caso de las empresas que se dedican a la revisión de boletos aéreos es muy importante verificar la efectividad de los controles internos de manera periódica. Entre más amplia sea la cantidad de boletos a revisar, mayor deberá ser el control que se tenga. Por otro lado, las tarifas cambian constantemente, y por lo tanto, se deberán tener muy bien definidos los procedimientos a seguir para realizar los chequeos.

La Auditoría Administrativa es una herramienta que se puede utilizar como técnica para evaluar el control interno. Un programa de auditoría elaborado de manera apropiada y la ejecución efectiva del mismo podrán, sin duda, aportar lo necesario para que una entidad pueda corregir o mejorar sus controles internos, y como consecuencia, obtener el mejor rendimiento y eficiencia en sus operaciones.

Los principales motivos para llevar a cabo la evaluación del control interno mediante una Auditoría Administrativa en una empresa o departamento que se dedica a la revisión de boletaje aéreo son:

1. Verificar que la revisión de boletos se está realizando de manera adecuada.
2. Garantizar que todas las fallas de los agentes de viajes en la emisión de los boletos se identifican y por lo tanto se debitan.
3. Asegurar la existencia y aplicación de políticas y procedimientos que propicien el buen funcionamiento de la entidad o departamento.

La metodología de la Auditoría Administrativa, por su naturaleza, proporciona los elementos suficientes para llevar a cabo una evaluación del control interno útil y efectiva. Recordemos que la auditoría es un proceso sistemático de revisión, y que por lo tanto debe de haber un orden lógico en su desarrollo. La ejecución apropiada de una Auditoría Administrativa para evaluar el control interno de una empresa garantiza la obtención de resultados fiables y contundentes, que coadyuvan a la mejora o modificación del control interno en la empresa en que se aplique.

Hemos expuesto en este capítulo los aspectos más importantes sobre el control interno que deben imperar en una empresa o unidad dedicada a la revisión de boletaje aéreo. Sin embargo, el punto en común con otras empresas es la importancia que tiene la existencia del mismo. Y en todos los casos, si el sistema no se revisa de manera periódica, la obsolescencia hará acto de presencia, provocando desviaciones en las operaciones y fallas en la consecución de los objetivos organizacionales, que desembocarán en pérdidas. El no atender el sistema de control equivale a no ir al médico a hacernos chequeos preventivos, y visitarle hasta que nos sentimos mal. El ideal será revisar con periodicidad el control interno de la organización, siempre con miras a la mejora de los procedimientos y de la entidad en todo su conjunto. Si los síntomas han aparecido ya, entonces será aún más importante evaluar el control interno, de manera que se puedan detectar las fallas y modificar lo que sea necesario para evitar que la disfunción se convierta en un cáncer de consecuencias graves para la empresa.

Lo que nos ocupará ahora será el caso práctico. Evaluaremos los controles internos del departamento de revisión de boletaje aéreo de una empresa que proporciona servicios conexos a la aviación, aplicando la metodología de la Auditoría Administrativa, con el objetivo de que el lector esté en posibilidad de comparar lo que teóricamente se ha establecido, con lo que se puede presentar en la realidad.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA AL PROCESO DE REVISIÓN DE BOLETAJE AÉREO EN LA EMPRESA AIR REVENUE CENTER DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

4.1 Air Revenue Center de México: ¿Quiénes son?

La empresa Air Revenue Center de México, S.A. de C.V. inicia sus operaciones a mediados del mes de enero de 2007, siendo una de las tres compañías independientes que la aerolínea alemana Deutschland Airlines ha establecido para concentrar en ellas todos sus procesos contables derivados de la transportación aérea de pasajeros y de carga, así como la revisión del boletaje⁷⁰ que se expide bajo su nombre alrededor del mundo. Los otros dos centros de contabilidad se encuentran ubicados en Varsovia, Polonia, y el otro en Kuala Lumpur, Malaysia. De esta manera, Deutschland Airlines concentrará las actividades contables y de revisión de boletaje de todo el continente europeo en su centro ubicado en Varsovia, Asia y Medio Oriente en Kuala Lumpur, y las operaciones expedidas en el continente americano, en el centro ubicado en Ciudad de México.

La decisión de establecer como sede para las operaciones de las Américas a nuestro país, se dio como resultado de una detallada investigación realizada por una empresa consultora reconocida a nivel mundial. De acuerdo a dicho estudio, en México existe personal calificado bilingüe, además de que los costos de personal son más bajos que en otros países del continente.

Durante su primer año de operaciones, Deutschland Airlines concentró en Ciudad de México los procesos contables que se realizaban por separado en:

⁷⁰ Ver Capítulo 3, *La revisión de boletaje aéreo*, página 60.

- Montreal
- Boston
- México
- Caracas
- Sao Paulo
- Buenos Aires

Los procesos de los tres centros se encuentran estandarizados, y es por eso que toda la documentación y comunicación entre los centros y/o con la aerolínea se hace estrictamente en idioma inglés.

4.1.1 Estructura organizacional

Air Revenue Center contaba con 39 empleados cuando comenzó a operar. Para mediados del año 2009 cuenta con 97 colaboradores, divididos en dos departamentos: Revisión de Ventas y Contabilidad Financiera.

Las actividades principales del departamento de Revisión de Ventas son:

- Revisión de boletos para transportación aérea, emitidos por agentes de viajes de todo el continente americano, con la placa de Deutschland Airlines.
- Revisión de boletos para transportación aérea, emitidos por las oficinas de Deutschland Airlines dentro y fuera de los aeropuertos de nuestro continente.
- Revisión de comisiones tomadas por agentes que venden boletos con la placa de Deutschland Airlines.
- Emisión de notas de débito a agentes de viajes, por los conceptos anteriormente mencionados.⁷¹

⁷¹ Ver Capítulo 3, *Errores en que incurren los agentes de viajes al expedir boletaje aéreo*, página 67.

Contabilidad Financiera tiene a su cargo los rubros siguientes:

- Cuentas por pagar
- Cuentas por cobrar
- Caja y Bancos
- Activos Fijos
- Impuestos

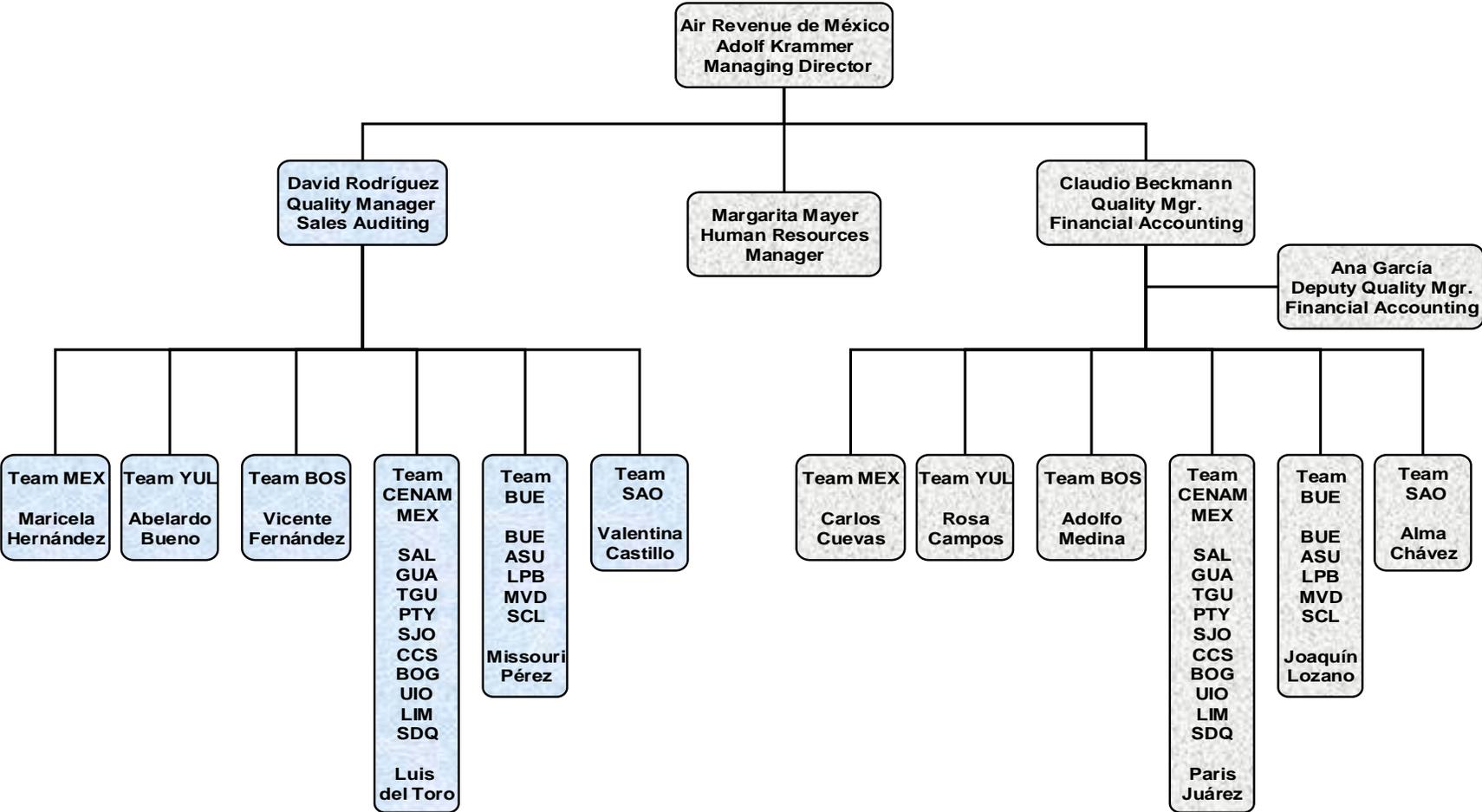
El organigrama de la empresa en cuestión se muestra en la siguiente página.

4.1.2 Objetivos organizacionales

Los objetivos del Air Revenue Center de México son, principalmente:

- Centralización y especialización en el procesamiento de las tareas contables de Deutschland Airlines.
- Recuperación en forma retroactiva de ingresos a través de la revisión de tarifas y comisiones aéreas.
- Pago correcto de impuestos aéreos a los gobiernos de los países que corresponda.

Deutschland Airlines es el principal, y por el momento, único cliente de la empresa. Sin embargo, el Air Revenue Center buscará a mediano plazo ofrecer sus servicios de revisión de boletaje aéreo a otras organizaciones dedicadas a la aviación comercial.



4.1.3 La revisión de boletos para transportación aérea de pasajeros.

Los análisis realizados por empresas consultoras de renombre demostraron que la pérdida por fraude y malos manejos del boletaje iban en aumento, no sólo para Deutschland Airlines, sino para las aerolíneas comerciales en general.⁷²

Deutschland Airlines es la primera en establecer un centro exclusivo para controlar sus actividades contables y auditar el boletaje que se expide con su placa. La mayor parte de las aerolíneas han creado departamentos internos (similares a los de auditoría interna) dedicados a controlar las tarifas que se expiden bajo su nombre, con relativamente pocos empleados, y no con un alcance mundial como en el caso que nos ocupa. Para el cliente de nuestra empresa sujeta a estudio, el alto volumen de ventas creó la necesidad de realizar la revisión de sus boletos de manera más formal y extensa.

En México, existen sólo dos empresas más que se dedican a esta tarea, proporcionando el servicio de manera externa a aerolíneas mexicanas cuya estructura no les permite aún establecer su propio departamento de auditoría de boletaje. Air Revenue Center de México se encuentra en posición totalmente ventajosa ante otras compañías, debido a que:

- Cuenta con tecnología de punta que le permite manejar grandes cantidades de boletaje.
- El personal que labora en la empresa es bilingüe.
- Ofrecer su servicio a una aerolínea internacional le ha proporcionado la experiencia necesaria para servir a cualquier aerolínea del mundo.

⁷² Ver Capítulo 3, *La revisión de boletaje aéreo*, página 60.

El rubro de tarifa⁷³ que se revisa con mayor ahínco es el de tarifas netas o especiales. Dichas tarifas se encuentran regidas por contratos que se celebran entre la aerolínea y el agente de ventas. El contrato permite al agente tomar un cierto porcentaje o monto de comisión por boleto vendido. El agente tiene la obligación de apegarse a las cláusulas del documento, sin embargo, como es de suponerse, no es así. Los agentes de ventas intentan tomar un poco más de ventaja sobre dichas tarifas, atribuyéndose comisiones que no les corresponden o cobrando tarifas por debajo de lo estipulado en los contratos, comisionándose la diferencia. Es ahí donde interviene el Air Revenue Center, detectando dichas diferencias y debitando a los agentes, obligándolos así a devolver cantidades de dinero que pertenecen de manera legítima a la aerolínea.

4.1.4 El principal cliente del Air Revenue Center: Deutschland Airlines.

Deutschland Airlines fue fundada en el año de 1935 en Stuttgart, Alemania. Primero como el más importante transportador de personas vía aérea en toda Alemania, y después conectando a toda Europa, se ha mantenido siempre a la vanguardia en cuanto a tecnología se refiere. Utilizando equipos de largo alcance como el Boeing 747-400 cubre rutas transatlánticas. En 1995 se une con la aerolínea estadounidense American Airways, dando un primer paso en la formación de una alianza estratégica que ahora integra a 15 aerolíneas de todo el mundo. De esta manera, Deutschland Airlines garantiza:

- Acceso a 770 aeropuertos en 125 países.
- Posibilidad de acumular millas en programas de viajero frecuente con cualquier miembro de la alianza.
- La tarifa “Round the World” más competitiva del mercado.

⁷³ Ver Capítulo 3, *¿Qué es una tarifa aérea?*, página 60.

Deutschland Airlines cuenta con 220 aviones en operación y ha firmado ya contratos de compra-venta con la empresa francesa AirBus para adquirir 6 aviones A-380. Es empleador de más de 30,000 personas alrededor de todo el mundo.

Por si fuera poco, Deutschland Airlines se ha convertido en un grupo de empresas que proporcionan servicios a otras aerolíneas en los ramos de tecnología, mantenimiento, y sistemas de información. La apertura de los Airline Revenue Centers se ha hecho, de igual manera, para abarcar una más de las tantas ramas del enorme árbol de la aviación comercial.

Deutschland Airlines mantiene operaciones en México, con vuelos diarios conectando en Munich, hacia cualquier parte del mundo.

4.1.5 Los sistemas de información en el Air Revenue Center.

La entidad renta su equipo de cómputo a Deutschland Systems, organización integrante del grupo empresarial que encabeza la aerolínea. Una de las compañías alemanas líderes en desarrollo de ERP's (Enterprise Resource Planning), ha diseñado un programa de manera exclusiva a la aerolínea, que permite la revisión del boletaje aéreo que se expide en todo el mundo con la placa de Deutschland Airlines. El sistema se encuentra interconectado entre los tres Air Revenue Centers de manera que cualquier movimiento en cualquier boleto se refleja en tiempo real. Además, se cuenta con el sistema de reservaciones utilizado por Deutschland Airlines y por el globalizador ATPCO, el más confiable de todos. Como es de suponerse, los sistemas de cómputo y redes son parte medular de la entidad.

En términos generales, la revisión del boletaje se lleva a cabo accedendo a una base de datos en la que se encuentra concentrada la información referente a todos los boletos vendidos con la placa de Deutschland Airlines alrededor del mundo, hasta una semana antes al día en que se está realizando la consulta. La

pantalla muestra toda la información que el cupón impreso contenía. Es por medio del mismo sistema que se generarán las notas de débito con las diferencias determinadas por los verificadores de boletos.

4.1.6 Descripción del problema

El equipo de revisión de ventas emitidas en los Estados Unidos de América presenta un retraso significativo en su actividad de revisión de boletos. Dicha tarea, que debiera tener un retraso normal de 2 meses, lo tiene de 7 meses. El boletaje que se revisa por día está muy por debajo de lo previsto. La gerencia decide integrar a otros miembros del mismo departamento a dicha actividad, además de contratar nuevo personal. El equipo de EUA, que era de 7 miembros, se transforma en un equipo de trabajo de 25 personas. En el transcurso de un mes se logra duplicar la cantidad de boletos revisados, sin embargo, el personal de la aerolínea a quien se ofrece el servicio detecta que los errores que se cometen en la revisión se han incrementado también de manera drástica. En el centro de contabilidad de Boston (donde con anterioridad se llevaba a cabo la revisión) se realiza un chequeo al 100% de las propuestas de cobro emitidas durante la semana del 9 al 13 de agosto de 2009 por el Air Revenue Center de México. Los resultados de dicha prueba arrojan un preocupante 41% de margen de error.

El problema incluye la constante cancelación de notas de débito. La empresa emite estas notas como consecuencia de la detección de diferencias entre lo cobrado por el agente y lo determinado por el Air Revenue Center. El agente cuenta con un período de 30 días naturales para presentar pruebas que acrediten que el boleto fue elaborado de manera correcta. Si el agente puede probar que no cometió un error, la nota de débito se cancela. Lo óptimo es que las cancelaciones se procesen sólo por discrepancias entre sistemas de reservaciones o bien porque la aerolínea omitió proporcionar al agente la información pertinente. Sin embargo, el 35% de las notas de débito se cancelan porque el verificador de boletos cometió un error, como por ejemplo:

- El cálculo de la tarifa neta ⁷⁴ se llevó a cabo en base a tarifas que no tienen vigencia para el caso sujeto a revisión.
- El cálculo (o construcción) de tarifas publicadas es equívoco por parte del verificador.
- Las condiciones de los contratos bajo los cuales se emitió el boleto no fueron comprendidas por el verificador, y como consecuencia de esto se emiten débitos que no proceden.

Boston ha detectado también notas al agente de viajes escritas por el mismo verificador en un inglés ininteligible. Como es de suponerse, la oficina en Boston es quien sufre las consecuencias, puesto que los agentes de viajes estadounidenses hacen sus disputas y reclamaciones directamente a Boston, no al Air Revenue Center.

En medio de este adverso escenario, la gerencia del departamento recibe la propuesta por parte de uno de los miembros de su departamento de llevar a cabo un estudio al procedimiento, con el objeto de:

- Identificar las fallas en la revisión de boletos.
- Verificar la efectividad de los controles establecidos por la empresa.
- Definir medidas emergentes que a corto plazo disminuyan la cantidad de errores en el procedimiento.
- Implantación de medidas para incrementar la eficiencia del equipo de auditoría de ventas realizadas en los Estados Unidos de América.

David Rodríguez, gerente del departamento en cuestión, considera la propuesta como digna de análisis, y por lo tanto convoca a sus supervisores a reunirse y decidir la viabilidad de la propuesta de estudio en el departamento a su cargo.

⁷⁴ Ver Capítulo 3, *¿Qué es una tarifa neta?*, página 60.

4.2 Presentación de la propuesta de solución.

El día 1 de septiembre de 2009, Elizabeth Nuevo presenta la propuesta de estudio al procedimiento de revisión de boletaje al gerente y supervisores del área. Dicho estudio tendrá como objetivo identificar las fallas en el procedimiento, para poder así analizarlas y finalmente proponer cambios que coadyuven a eficientar la tarea de revisión de boletos.

También se buscará obtener una evaluación en cuanto a dos de los elementos de la estructura del control interno: ambiente de control y procedimientos de control, puesto que dichos factores son los puntos más débiles en cuanto al funcionamiento de dicho departamento.

Se ha hecho notar que la evaluación se llevará a cabo mediante la aplicación de la técnica de control denominada Auditoría Administrativa, la que resultará en un informe para la gerencia.

Una vez leída y analizada la propuesta, se aprueba por unanimidad, quedando a cargo del desarrollo del estudio Elizabeth Nuevo, quien será auxiliada por uno de los supervisores del equipo de revisión de ventas de la unión americana, el Contador Público Eduardo García.

El siguiente paso es la elaboración del programa de auditoría⁷⁵. El estudio se encaminará a la evaluación de los siguientes objetivos del control interno:⁷⁶

- Incrementar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones y actividades de la empresa.
- Implantar los métodos, técnicas y procedimientos que permitan desarrollar adecuadamente las actividades, tareas y funciones de la empresa.

⁷⁵ Ver Capítulo 1, *Planeación y elaboración del programa de Auditoría*, página 19.

⁷⁶ Ver Capítulo 2, *Objetivos del control interno*, página 42.

Para concluir si efectivamente los dos objetivos de control interno previamente mencionados se cumplen, el estudio comprenderá, en primer término, la evaluación de la ejecución de la tarea de revisión de boletos, como sigue:

1. Se determinará si la documentación que describe la ejecución de la tarea de revisión de boletaje es suficiente y comprensible para el empleado.
2. Se observará de manera estrecha la ejecución del procedimiento de revisión de boletaje, para poder así determinar las fallas en el mismo.
3. Se estudiarán los controles que utilizan los verificadores de boletaje para la autorización de débitos, así como el control diario de boletos revisados.
4. Se evaluará si la capacitación a que han sido sujetos los empleados es efectiva.⁷⁷

En base a lo anteriormente expuesto, se elabora el programa de auditoría, mismo que es autorizado por la gerencia. De manera simultánea, se convoca a una junta a todo el equipo de revisión de boletos de EUA, para informarles del estudio que se llevará a cabo y pedirles su cooperación con los auditores. Al día siguiente se pone en marcha la auditoría.

Se lleva a cabo el diseño de cédulas y se determina el procedimiento para aplicar la técnica de auditoría denominada “observación”, la cual implicará el llenado de cédulas de manera objetiva y fidedigna. Se diseña una cédula especial que describe el procedimiento correcto de revisión de boletos para transportación aérea, de manera que las fallas y desviaciones en el procedimiento sean fáciles de identificar. También se da el correspondiente aviso a cada uno de los supervisores para que permita que sus subordinados sean estudiados y evaluados en su desempeño.

⁷⁷ Ver Capítulo 3, *Los controles internos y la revisión de boletaje aéreo*, página 69.

Al término de la aplicación de las diversas técnicas de auditoría, se procede al análisis de la información obtenida. Los resultados de dicho análisis se presentan a continuación.

4.3 Deficiencias detectadas.

Durante la revisión fueron detectadas, entre otras, las siguientes deficiencias, mismas que por su relevancia influyen negativamente en los resultados de la revisión al boletaje y por lo tanto en la calidad en el servicio al cliente:

- No existen manuales de ningún tipo aplicables a la unidad auditada.
- La poca documentación que existe es obsoleta, puesto que no se ha actualizado desde que la empresa inició operaciones.
- Ninguno de los empleados recibió capacitación formal en lo referente a la revisión de boletaje expedido en los Estados Unidos.
- Más de la mitad de los empleados del departamento no cuenta con el conocimiento suficiente del idioma inglés para interpretar los contratos en base a los cuales se revisa el boletaje.
- Empleados con 8 meses laborando en la empresa no han recibido el curso básico de cálculo de tarifas aéreas publicadas.
- El 75% de los integrantes del equipo en cuestión ha conseguido material importante referente a los contratos porque algún otro empleado se lo facilitó, más no porque se proporcione de manera general o por medio de un curso de capacitación.

- Existen una serie de requisitos con los que debe cumplir un boleto, mismos que están contemplados en los contratos que se manejan en la unidad auditada. Sin embargo, los verificadores no prestan atención a todos los aspectos descritos en los contratos, y por lo tanto la revisión al boletaje es ineficiente.
- Las políticas de emisión de débitos son desconocidas para la mayoría de los empleados.
- El empleado evidencia desgano al tener que buscar información sobre un contrato en específico en la unidad de red. La actitud de los verificadores resulta contraproducente, puesto que no se desempeñan de manera adecuada, resultando así en omisiones y errores en el procedimiento.
- La actividad de supervisión no se lleva a cabo. Como consecuencia de esto, no existe un seguimiento del desempeño de los verificadores, y por lo tanto los errores en el procedimiento no son detectados ni mucho menos corregidos.
- No existen controles estandarizados en la unidad auditada.
- Las políticas y prácticas de personal son precarias, no existen programas que motiven al personal y los empleados de nuevo ingreso no cubren con el perfil que las necesidades de la empresa demandan.
- La indisciplina es una constante en el departamento, y el reglamento interno de trabajo no se observa.

4.4 Propuestas de solución.

De acuerdo a las necesidades y posibilidades de la unidad auditada, las propuestas de solución a las fallas y/o deficiencias previamente descritas, son las siguientes:

1. Elaboración inmediata de manuales de organización, políticas y procedimientos. Se deberá aprovechar la experiencia de los empleados con mayor antigüedad en el departamento, integrándolos de manera activa a la elaboración de dichos manuales.
2. Diseño de un curso introductorio dirigido a empleados de nuevo ingreso, cuyo objetivo sea dar a conocer la historia, misión, visión, objetivos y aspectos generales de la empresa.
3. Se sugiere la realización de un análisis de puestos que redefina las actividades que el personal de supervisión tendrá a su cargo. Al mismo tiempo, los supervisores deberán ser capacitados con el objetivo de que conozcan la importancia de su función así como la manera en que deberán desempeñarla.
4. Creación de la posición de “encargado de capacitación”, quien será el responsable de impartir cursos de actualización en base al análisis de las incidencias reportadas por el personal de supervisión. El encargado de capacitación desarrollará e impartirá un curso a los empleados con el objeto de dar a conocer los manuales de procedimientos y políticas en cuanto éstos sean redactados.
5. Realización mensual de chequeos a la calidad en la revisión. Es indispensable que se mida el progreso que han tenido los empleados inmediatamente después de que el curso de capacitación se lleve a cabo.

6. Revisión de los requisitos que debe satisfacer un candidato para estar en condiciones de aprender y ejercer la revisión de boletaje aéreo de manera óptima y eficaz.
7. Diseñar un paquete de sanciones que se aplicarán en casos extremos de mala conducta y desacatamiento al reglamento interior de trabajo.
8. Llevar a cabo una junta con todo el departamento de revisión de boletaje que verse sobre la importancia de observar el reglamento interior de trabajo y las sanciones aplicables.
9. Es recomendable también que tenga lugar una junta de supervisores por lo menos una vez cada dos semanas con el objetivo de analizar casos que requieran particular atención, el compartir puntos de vista en cuanto a lo que se haya suscitado en las dos semanas previas a la junta, así como el grado de avance de cada equipo de trabajo.

Posterior al análisis de la información, se redacta el informe de auditoría,⁷⁸ el cual se presenta al jefe del departamento de revisión de boletaje aéreo del Air Revenue Center, mismo que se podrá consultar en el Anexo 2, página 91 de este trabajo de tesis.

Nota: Al pie de algunos de los anexos del informe de auditoría encontrará el lector un recuadro como el que sigue:

 *Para efectos didácticos, en esta cédula se presentan sólo 30 boletos de los 100 en los que se realizó el chequeo.*

Dichos recuadros no son parte del anexo, sino que contienen comentarios sobre la documentación que se expone como parte del caso práctico.

⁷⁸ Ver Capítulo 1, *Informe de Auditoría*, página 28.

ANEXOS



México, D.F., a 9 de octubre de 2009
Attn. C.P. David Rodríguez
Gerente de Calidad
Departamento de Revisión de Boletaje

Estimado Licenciado Rodríguez:

Por este medio hago de su conocimiento que la evaluación al procedimiento de revisión de boletos aplicado al área de ventas expedidas en EUA ha llegado a su culminación. De acuerdo a lo anteriormente acordado, el estudio se ha realizado teniendo como principal objetivo el detectar las fallas en el proceso así como verificar la efectividad de los controles establecidos en el área para poder después implantar las medidas correctivas correspondientes.

Los resultados, así como nuestras sugerencias, se encuentran concentrados en el informe final de auditoría anexo a la presente.

Solicitamos tenga a bien realizar la lectura del informe, y comunicarnos la fecha y hora en que será posible su revisión de manera conjunta.

Sigo a sus órdenes para cualquier duda o comentario.

Su segura servidora,

(rúbrica)

Elizabeth Nuevo
Revisión de tarifas
ARC México

INFORME GENERAL SOBRE LA EVALUACIÓN AL PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN DE BOLETAJE EXPEDIDO EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.

En apego a lo acordado, la evaluación al procedimiento de revisión de boletos expedidos en los Estados Unidos de América se ha llevado a cabo, en primera instancia, para determinar las fallas en la ejecución de dicho proceso, y después, para determinar la eficacia del sistema de control interno establecido en el departamento. Las actividades se realizaron de la manera descrita en el programa de auditoría previamente autorizado.⁷⁹

La planeación de la auditoría, recopilación de la información, su examen y evaluación, se han realizado en apego a la metodología de la auditoría administrativa.

El presente informe incluye de manera general las causas por las cuales existen errores en la revisión, así como las respectivas sugerencias para eliminarlos. Al final se presenta una serie de anexos que contienen los resultados de la Auditoría de manera más detallada y extensa.

En términos generales, las causas por las cuales existen errores en la revisión son:

1. Capacitación insuficiente.

Al observar⁸⁰ el desempeño de los verificadores nos hemos percatado de que el chequeo se hace de manera muy superficial. De acuerdo a los resultados de este

⁷⁹ Ver Anexo A, *Programa de Auditoría Administrativa*, página 103.

⁸⁰ Ver Capítulo 1, *Observación directa*, página 23.

estudio, de 5 pasos que se deben realizar para determinar el tipo de contrato que fue aplicado a un boleto, sólo 2 se llevan a cabo. De 6 pasos que se requieren para revisar la aplicación de un contrato a un boleto, 3 se omiten, dejando de lado aspectos muy importantes, tales como la fecha de validez del contrato en cuestión.

En pocas palabras, la verificación de boletaje se está llevando a cabo con una efectividad del 55%, lo cual ha provocado que aproximadamente el 45% de nuestras notas de débito sean rechazadas. Los fundamentos que utilizan los empleados para proponer cobros son insuficientes y superficiales. La revisión se realiza de manera ineficiente y errónea.

La misma situación se percibe en los tres tipos de chequeos que se realizan en el boleto: tarifa, comisión e impuestos.

Sin embargo, podemos concluir que la responsabilidad descansa totalmente en la empresa, puesto que es un número muy reducido de empleados el que ha recibido la capacitación correspondiente. De los 25 empleados que revisan ventas expedidas en Estados Unidos, sólo 4 recibieron los cursos de capacitación pertinentes. 11 empleados recibieron uno de los 4 cursos que se deben impartir 6 meses después de haberse incorporado a nuestra empresa. El resto no ha recibido ningún tipo de instrucción. Tanto los 11 con un solo curso en su haber como los otros 10 que no han recibido ningún curso, estuvieron en algún momento bajo capacitación "informal". Unos días antes de asignárseles trabajo de manera formal, se sentaron a observar el trabajo de otro verificador. Teniendo en cuenta que la mayoría no tiene el suficiente conocimiento para realizar su trabajo, es casi inútil que el nuevo integrante del equipo se sienta a observar el trabajo de otro, puesto que éste se encuentra plagado de fallas y omisiones.

Los verificadores, al ser cuestionados con respecto a la no observación de ciertos aspectos importantes en el boleto, replicaron que el empleado que les explicó el procedimiento no se los había mencionado.

Sugerencia

La instrucción insuficiente resulta en una revisión incorrecta, y por ende, en fallas y retrasos. Consideramos que la vía más rápida para equilibrar criterios y encausar el poco conocimiento que poseen los auditores con respecto a su labor, será la elaboración de un manual de procedimientos⁸¹, que permita primero tomarse como guía para cursos de entrenamiento realmente efectivos, y en segundo lugar, la formalización de los procedimientos en nuestro departamento.

Es una necesidad imperiosa el impulsar la creación de manuales y/o instructivos que describan los procesos realizados por el equipo de revisión de ventas. La información es mucha y los que la dominan son pocos. Sumado a lo anterior, el proceso tiene un grado de dificultad alto. La redacción de documentos como el manual de procedimientos garantizará la realización de nuestro trabajo dentro de los parámetros mínimos de calidad, puesto que funcionaría como guía para los verificadores de reciente integración al equipo. El entrenamiento, en pocas palabras, se simplificaría, y el verificador estaría en condiciones de hacer su trabajo solo, en un menor tiempo.

Se sugiere se elabore el manual de procedimientos de la siguiente forma:

1. Se designará un comité, el cual tendrá como función la elaboración del manual. Dicho comité estará integrado por los supervisores del área de revisión de boletaje expedido en los Estados Unidos de América.
2. Cada uno de los integrantes del comité desarrollará por separado la descripción y diagramas de flujo correspondientes a las políticas y procedimientos aplicables a:
 - Revisión de tarifas publicadas y revisión de comisión sobre tarifas publicadas.
 - Revisión de tarifas netas y revisión de comisión sobre tarifas netas.

⁸¹ Ver Capítulo 2, *Procedimientos de control*, página 49.

- Revisión de impuestos que gravan la transportación aérea.
- 3. Las descripciones y diagramas resultantes se presentarán al comité para hacer una revisión conjunta de los mismos.
- 4. Se analizarán cada una de las descripciones y diagramas, para así asegurar que el procedimiento cumple con su propósito.
- 5. El comité definirá el formato o presentación que se le dará al manual.
- 6. El comité discutirá si el manual será implantado de manera inmediata en el departamento o bien si se realizará una prueba piloto.⁸²

Una vez concluida la elaboración del manual, tendrá lugar el entrenamiento, que incluirá a todo el personal del departamento. El comité se reunirá de nueva cuenta para determinar quién será el instructor así como las fechas en que el mismo tendrá lugar. El departamento se dividirá en dos grupos: uno con 13 personas que serán los de mayor antigüedad en la empresa y otro con el personal de reciente ingreso.

Es necesario también que por lo menos un mes después de haberse realizado el entrenamiento se mida la disminución real en los errores cometidos. Para tal efecto, hemos incluido en el Anexo III a este informe la manera en que dicho chequeo deberá llevarse a cabo.

2. Conocimiento insuficiente del idioma inglés.

Uno de los factores que contribuye a la proliferación de errores es el no dominio del idioma inglés. A pesar de ser una empresa que se jacta de que sus empleados son bilingües, la mayoría de ellos no lo son. De 25 personas, sólo 4 hablan inglés. Para realizar la actividad de manera óptima, se requiere de un 80% mínimo de dominio del idioma. Más de la mitad del equipo sujeto a evaluación no es capaz de entablar una conversación en idioma inglés, ni mucho menos de redactar un

⁸² Ver Capítulo 1, *Métodos de implantación*, página 33.

mensaje en dicho idioma. Por esta razón, los verificadores prefieren no leer los contratos en su totalidad. Como consecuencia, la revisión se realiza en un 50%, lo cual deriva en omisiones de cobro.

Aunado a lo anterior, las razones por las cuales se expide una nota de débito y que el verificador debe redactar, en lugar de ayudar a evitar que el agente dispute el cobro resultan contraproducentes, teniendo que invertir más tiempo explicando de nueva cuenta al agente el por qué del cobro.

Sugerencia

La elaboración de un modelo de notas para el agente contribuirá a la mejora en la presentación de nuestros débitos, evitando confusiones y reclamaciones por parte tanto de la oficina de Boston como de los agentes de viajes. Dichas notas se encontrarán en la unidad de red, de manera que los verificadores copien el formato y sólo cambien los datos pertinentes.

Por otro lado, sabemos que nuestra empresa no se encuentra en condiciones de despedir al personal que no es bilingüe y contratar personal nuevo. El tiempo que se ha invertido en el “entrenamiento” de los empleados es mucho y se tendrá que sacar ventaja de ello. Sin embargo, es imperioso que los verificadores incrementen su nivel de inglés. Sugerimos que se les exija a los empleados con más bajo nivel se integren a un curso de inglés y que entreguen mensualmente el comprobante de que se encuentran estudiando dicho idioma. Podrá sonar drástico, pero reconozcamos la importancia que para nuestro trabajo representa el interpretar un contrato y tener la capacidad para explicar a los agentes nuestras notas de cobro.

3. Función de supervisión. ⁸³

Al mismo tiempo que se aplicó la observación al proceso, los comentarios realizados por la mayoría de los empleados nos llevaron a desarrollar una rápida evaluación a la función de supervisión que se ejerce en el departamento. Los resultados han sido contundentes y desgraciadamente, confirman lo que los integrantes del equipo de trabajo han comentado.

En resumen, el desempeño de los supervisores es pobre en comparación con la pericia y dedicación que requiere. Sin embargo, también la gerencia tiene mucha responsabilidad en cuanto a la ausente supervisión del trabajo de revisión de boletaje. De acuerdo a las entrevistas aplicadas a los supervisores, éstos se encuentran cargados de diversas tareas en las que, según sus propias palabras, “nadie les puede ayudar”. Las numerosas tareas que deben de realizar que no son propiamente supervisión, sumados a los numerosos reportes que la gerencia les requiere de manera repentina, resultan en la no supervisión. Al ser cuestionados sobre el grado de avance de su equipo con respecto a la tarea que se realizaba en ese momento, todos tuvieron que levantarse de su asiento y preguntarle a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo el grado de avance en sus tareas. Por otra parte, los supervisores saben quién no puede realizar su labor de manera correcta, pero, a pesar de estar identificados y de ver sus constantes fallas, ningún supervisor tiene tiempo para corregirlos o indagar el por qué de sus errores. Incluso algunos empleados tienen casi 2 años laborando en la empresa sin poder alcanzar un estándar de calidad aceptable. Pero el ambiente de la empresa es muy subjetivo y se mezclan intereses personales y amistades con las responsabilidades y el desempeño.

Uno de los aspectos más importantes a corregir son los controles que utilizan los supervisores para registrar tanto las cancelaciones de notas de débito que realizan

⁸³ Ver Capítulo 2, *Vigilancia*, página 51.

como el avance de sus equipos de trabajo. No existen controles estandarizados, es decir, todos son diferentes, y sólo el propio supervisor entiende lo que su reporte pretende mostrar. Y al igual que el reporte de cancelaciones, el reporte de avance en las tareas de sus subordinados no se hace de manera periódica, ni de manera que a la gerencia le sea útil.

Observamos también que no sólo los supervisores diseñan sus propios controles, sino que lo mismo ocurre con el resto del equipo. Es prácticamente imposible hacer un seguimiento del status de los boletos que revisó un empleado en un solo día. Algunos incluyen colores, otros claves, otros insertan comentarios en la celda del número de boletos en excel, pero finalmente, ninguno es igual al otro y se requiere de una explicación del empleado para entender su cédula de control diario de boletos revisados.

Por último las entrevistas⁸⁴ revelaron que los supervisores no son vistos de ninguna manera como líderes. Incluso, cuando se les cuestionó sobre el significado de la palabra “liderazgo”, ninguno de los supervisores pudo definirla con claridad.

Sugerencias

Las observaciones a cada uno de los supervisores así como las sugerencias para mejorar el desempeño individual se encuentran contenidas en los Anexos III.A al III.D de este informe. Sin embargo, también sugerimos:

1. *Delegación de tareas a empleados distintos a los supervisores.* Se requiere evaluar las tareas que tienen a su cargo los supervisores, para determinar cuáles de ellas podrían ser trasladadas a otros empleados, lo cual resultará en mayor tiempo para llevar a cabo la supervisión.

⁸⁴ Ver Capítulo 1, *Entrevistas*, página 21.

2. *Implantación de cédula maestra para uso diario.* Con el fin de facilitar la tarea de supervisión y de llevar un control diario de los boletos revisados por cada uno de los empleados, sugerimos se implante el uso de una cédula general que los verificadores tendrán que llenar conforme vayan avanzando en su trabajo diariamente.

3. *Curso de capacitación a supervisores.* Se requiere que los supervisores estén conscientes de la importancia de su función y de la trascendencia de sus actitudes para con sus subordinados. A pesar de no ser una medida que deba implementarse de inmediato, sugerimos que a mediano plazo los supervisores sean capacitados para desempeñar su función de la mejor manera posible, tanto en el seguimiento de las actividades de su equipo de trabajo como en su papel de líderes. Ya se ha impartido este curso en el departamento de Contabilidad Financiera, así que se podría contactar a la misma empresa para impartirlo al departamento de Revisión de boletaje.

Se han incluido otras sugerencias para hacer más efectiva la supervisión. Éstas se encuentran concentradas en el Anexo III de este informe.

Por otro lado, nuestro estudio ha permitido detectar otras fallas en nuestro departamento, las cuales mencionamos a continuación:

4. Estructura de organización de la entidad.⁸⁵

Observaciones

- No existe un manual de organización. Por ende, no se encuentran definidos la misión, visión y objetivos ni de la empresa en general ni para el departamento de revisión de boletos para transportación aérea.

⁸⁵ Ver Capítulo 2, *Ambiente de control*, página 44.

- El organigrama no se encuentra actualizado, puesto que muestra una organización diferente a la que opera en estos momentos. Es difícil encontrarlo en la unidad de red.

Sugerencias

1. Definición de misión, visión y objetivos organizacionales.
2. Elaboración de manual de organización.
3. Actualización del organigrama de la entidad. Dicho organigrama deberá ser impreso en un formato apropiado y colocado en un lugar visible.
4. Diseño de un curso introductorio dirigido a empleados de nuevo ingreso, cuyo objetivo sea dar a conocer la historia, misión, visión, objetivos y aspectos generales de la empresa.
5. Diseño e impresión de panfletos o folletos de fácil manejo que contengan una síntesis de la información mencionada en el punto anterior.

Para mayores detalles, referirse al Anexo II de este informe.

De igual manera, hemos incluido nuestras observaciones a aspectos como el reclutamiento (Anexo IV.A), la promoción y compensación a empleados (Anexo IV.B) y códigos de conducta (Anexo IV.C).

Conclusiones generales

1. El desempeño del departamento de revisión de boletaje expedido en los Estados Unidos de América es muy pobre en comparación con lo que las circunstancias nos exigen. El margen de error del 60% fue confirmado en nuestro estudio.
2. La tarea de supervisión es inexistente en el departamento. Los supervisores trabajan conforme las circunstancias les dictan, puesto que los planes emergentes son muchos. La ausencia de supervisión resulta, obviamente, en la no detección de las fallas en el procedimiento.
3. La apatía y el desgano reinan en el departamento. Los empleados no están dispuestos a poner empeño ni cuidado en su trabajo, mucho menos a cooperar auditando un boleto más de los 200 que se les piden diariamente.
4. El liderazgo es también un factor determinante en el mal desempeño. No existe motivación ni comunicación eficiente entre supervisor y subordinado. En pocas palabras, ninguno de los mandos de nivel medio ejerce su posición como debería. El liderazgo es nulo.
5. La combinación de todos los factores anteriores, derivan en errores en la revisión.

Los errores son demasiados y las circunstancias no nos permitirían arreglar todo a corto plazo. Por lo tanto, la primera propuesta es la elaboración del manual de procedimientos, que servirá como base para llevar a cabo un programa de entrenamiento. El procedimiento se encuentra ya descrito en las cédulas que se diseñaron para detectar los errores en la revisión y podrían tomarse como complemento para el desarrollo del manual.

Caso Práctico

Una vez que éste se haya implantado en el departamento, podremos analizar otras deficiencias, y elaborar un plan adecuado para depurar el departamento.

Estoy a sus órdenes para cualquier aclaración o comentario.

Su segura servidora,

(rúbrica)

Elizabeth Nuevo
Revisión de boletos
ARC México

ANEXOS AL INFORME DE AUDITORÍA

Descripción	Anexo
Programa de Auditoría Administrativa	A
I. Análisis previo al entorno de control	
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.	I
Cédula de análisis documental. Manual de organización.	I.A
Cédula de análisis documental. Manual de políticas y procedimientos.	I.B
Cédula de análisis documental. Descripción de puestos.	I.C
II. Evaluación al procedimiento de revisión de boletaje.	
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.	II
Resumen de anomalías	II.A
Resultados generales de la prueba de calidad a la revisión de boletaje.	II.B
Prueba de calidad a la revisión de boletaje aéreo (individual).	II.C
Observación al procedimiento de revisión de boletaje. Tarifa publicada.	II.D
Observación al procedimiento de revisión de boletaje. Tarifa neta.	II.E
Observación al procedimiento de revisión de boletaje. Impuestos.	II.F
Cédula sumaria de cancelaciones de notas de débito.	II.G
Relación de cancelaciones de notas de débito	II.H
III. Evaluación a la función de supervisión.	
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.	III
Evaluación individual: Supervisor Luis Reyes.	III.A
Evaluación individual: Supervisora Beatriz del Castillo.	III.B
Evaluación individual: Supervisor Eduardo García.	III.C
Evaluación individual: Supervisor Juan Pérez.	III.D
IV. Otras observaciones y sugerencias.	
Reclutamiento.	IV.A
Promoción y compensación a empleados.	IV.B
Códigos de conducta.	IV.C



**Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Programa de Auditoría Administrativa**

ANEXO A

Hoja 1 de 2

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

Auxiliar en la auditoría: Eduardo García

Objetivo general: Evaluación del procedimiento de revisión de boletaje aéreo.

Alcance: El departamento de revisión de boletaje expedido en los Estados Unidos de América.

Fecha: 4 de septiembre de 2009

Etapa de la auditoría	Objetivo particular	Metodología	Técnicas a utilizar	Tiempo estimado	Tiempo real
I. Análisis previo al entorno de control	Definición del entorno de control.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de manual de organización, políticas y procedimientos. 2. Lectura del manual de organización, para verificar que la visión, misión, objetivos y estructura departamentales se encuentran claramente definidos. 3. Verificar la existencia de una descripción de puestos adecuada. 4. Solicitud de procedimientos escritos aplicables a las siguientes tareas: <ol style="list-style-type: none"> a) Revisión de tarifas aéreas. b) Revisión de comisiones sobre tarifas aéreas c) Revisión de impuestos aéreos. 5. Elaboración de cédula de observaciones y sugerencias. 	Observación Análisis	8 horas	
II. Evaluación del procedimiento de revisión de boletaje aéreo.	Evaluar el procedimiento de revisión de boletaje aéreo expedido en EUA con la placa de Deutschland Airlines, identificando las fallas en el procedimiento.	<ol style="list-style-type: none"> A) Muestreo. <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de cédula de muestreo. 2. Aplicación de la técnica de muestreo a la tarea de revisión de boletaje aéreo de la siguiente forma: <ol style="list-style-type: none"> a) Se tomarán al azar 100 boletos por empleado, revisados durante la semana previa a este examen. b) Se re-verificarán y se señalarán los boletos que hayan sido considerados como correctos, cuando en realidad aplicaba una nota de débito al agente. c) Se determinará el margen de efectividad por empleado. d) Se concluirá qué tipo de errores son los más comunes en la revisión, de acuerdo al muestreo realizado. B) Observación del procedimiento. <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de cédula de observaciones al proceso de revisión de boletaje aéreo, en lo que se refiere a tarifa y comisión. 2. Aplicación de la técnica de observación de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> a) Se seleccionarán dos boletos, uno de tarifa publicada, y otro de tarifa neta. 	Muestreo Cálculo Observación Análisis		

 *Un programa es un plan de trabajo, en él se señalan las actividades y tiempos que tendrán lugar durante el curso de la auditoría.*



**Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Programa de Auditoría Administrativa**

**ANEXO A
Hoja 2 de 2**

Etapa de la auditoría	Objetivo particular	Metodología	Técnicas a utilizar	Tiempo estimado	Tiempo real
II. Evaluación del procedimiento de revisión de boletaje aéreo (continuación).		<p>Observación al procedimiento (continuación).</p> <p>b) Mientras el verificador realiza la revisión de los dos documentos, el auditor llenará la cédula de observaciones.</p> <p>c) En caso de ser necesario, el auditor tomará las notas pertinentes.</p> <p>3. Aplicación de la técnica de observación a la tarea de revisión de impuestos aéreos, de la siguiente manera:</p> <p>a) El auditor seleccionará un boleto al azar.</p> <p>b) Mientras el verificador realiza la revisión de los impuestos correspondientes al documento, el auditor llenará la cédula de observaciones.</p> <p>c) En caso de ser necesario, el auditor tomará las notas pertinentes en el espacio designado para tal efecto.</p> <p>4. Análisis de la información obtenida.</p> <p>5. Elaboración de cédula sumaria de resultados.</p> <p>6. Redacción de cédula resumen.</p> <p>C) Análisis de cancelaciones.</p> <p>1. Se solicitará al gerente del departamento proporcione la relación de cancelaciones de notas de débito solicitadas por las oficinas de Deutschland Airlines en Boston.</p> <p>2. Se analizarán las razones por las cuales se realizaron las cancelaciones para determinar la proporción entre débitos expedidos por error del verificador, y aquellos débitos que se deben cancelar debido a que al momento de expedirlo no se contaba con la información correspondiente, tales como contratos o autorizaciones, y que no se consideran errores.</p> <p>3. Se calculará la proporción a la que se hizo referencia en el punto anterior por empleado y por todo el departamento.</p>	Cálculo Análisis	8 horas	
III. Interpretación de los datos obtenidos y elaboración del informe de auditoría.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los datos obtenidos de la aplicación de las diversas técnicas de auditoría. 2. Jerarquizar los hallazgos que tuvieron lugar durante la auditoría para elaborar un informe tentativo a la gerencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lectura y discusión de los resultados contenidos en las cédulas sumarias. 2. Elaboración de un informe preliminar. 3. Lectura y discusión del informe preliminar para que en caso de ser necesario se le realicen modificaciones. 4. Elaboración del informe final de auditoría. 5. Entrega del informe al gerente del departamento sujeto a estudio, pidiendo concertar una cita para discusión del contenido de dicho documento. 	Cálculo Análisis	8 horas	
Horas totales				88 horas	

Nota: Este programa de Auditoría es el presentado como propuesta a la gerencia, es por eso que no contiene datos en la columna "Tiempo real".



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.
I. Análisis previo al entorno de control.

ANEXO I
Hoja 1 de 2

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

5 de septiembre de 2009

Observaciones:

- No existen manuales aplicables a la unidad auditada.
- La documentación que existe no se encuentra al alcance de los empleados.
- La poca documentación que existe es obsoleta, puesto que no se ha actualizado desde que la empresa inició operaciones.
- La documentación referente a la descripción de puestos proviene del corporativo de Deutschland Airlines y por lo tanto no encaja con la realidad de la empresa.

Consecuencias:

El no contar con lineamientos que guíen el proceder del empleado deriva en un desempeño poco confiable, lo cual representa omisión de cobros y por lo tanto reducción de ingresos tanto para la empresa como para el único cliente Deutschland Airlines.

Opciones de solución:

Elaboración inmediata de manuales de organización, políticas y procedimientos. Se deberá aprovechar la experiencia de los empleados con más antigüedad en el departamento, integrándolos de manera activa a la elaboración de dichos manuales.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.
I. Análisis previo al entorno de control.

ANEXO I

Hoja 2 de 2

Beneficios que se obtendrán:

Mediante la elaboración de los manuales de organización, políticas y procedimientos se logrará:

- La correcta ejecución de la revisión del boletaje.
- Corrección de malos hábitos al realizar el chequeo de boletaje en empleados con varios meses laborando en la empresa.
- La integración rápida y efectiva de los nuevos empleados a la organización.

 *Los manuales son documentos útiles en la transmisión de conocimientos y en la estandarización de procedimientos. Son controles preventivos que propician el funcionamiento óptimo de la unidad de trabajo, departamento o empresa, evitando desviaciones y fallas.*



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
I. Análisis previo al entorno de control
Cédula de análisis documental

ANEXO I.A

Hoja 1 de 2

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

6 de septiembre de 2009

Documento sujeto a evaluación: Manual de organización.

Requisición y obtención del documento:

- Se solicitó al gerente del departamento proporcione el manual de organización inherente a su unidad. El señor gerente informó que no cuenta con dicho documento.
- Se solicitó el organigrama de la empresa y del departamento de revisión de boletaje. Se me informó que dicho documento se encuentra en la unidad de red. Durante 5 minutos, el señor gerente buscó dicho gráfico, sin éxito. Se tuvo que acudir con la gerente de recursos humanos, quien proporcionó la ubicación del organigrama.

Resultados del análisis al documento:

- No existe un manual de organización. Por ende, no se encuentran definidos la misión, visión y objetivos ni de la empresa en general ni para el departamento de revisión de boletaje.
- El organigrama no se encuentra actualizado, puesto que muestra una organización diferente a la que opera en estos momentos. Es difícil encontrarlo en la unidad de red.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
I. Análisis previo al entorno de control
Cédula de análisis documental

ANEXO I.A

Hoja 2 de 2

Propuestas de mejora:

1. Definición de misión, visión y objetivos organizacionales.
2. Elaboración de manual de organización.
3. Actualización del organigrama de la entidad. Dicho organigrama deberá ser impreso en un formato apropiado y colocado en un lugar visible.
4. Diseño de un curso introductorio dirigido a empleados de nuevo ingreso, cuyo objetivo sea dar a conocer la historia, misión, visión, objetivos y aspectos generales de la empresa y en particular del departamento de revisión de boletaje.⁸⁶
5. Diseño e impresión de panfletos o folletos de fácil manejo que contengan una síntesis de la información mencionada en el punto anterior.

⁸⁶ Ver Capítulo 3, *Los controles internos y la revisión de boletaje aéreo*, página 69.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
I. Análisis previo al entorno de control
Cédula de análisis documental

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

12 de septiembre de 2009

Documento sujeto a evaluación: Manual de políticas y procedimientos.

Requisición y obtención del documento:

1. Se solicitó al gerente del departamento proporcionara el manual de políticas y procedimientos vigente en la unidad a su cargo.
2. El señor gerente informa que no cuenta con dicho documento.
3. Después de ser cuestionado sobre cómo se informa a los integrantes del equipo de trabajo acerca de cambios en los procedimientos, indica que se hace de manera verbal, y que algunos supervisores redactan “circulares”, que turnan a sus subordinados.
4. Dichas circulares son el único documento en el que constan los procedimientos del departamento sujeto a estudio.

Resultados del análisis al documento y observaciones:

- Las circulares analizadas muestran claras fallas en la redacción, que provocan confusión en la realización de las tareas. Dichas circulares no se encuentran concentradas en ningún archivo o carpeta en la unidad de red.
- Las circulares en cuestión no contienen ninguno de los siguientes datos: logotipo de la empresa, fecha en que entra en vigor, autoridad que lo redactó, número consecutivo de circular. Estos documentos sólo se imprimen y se reparten entre los empleados.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
I. Análisis previo al entorno de control
Cédula de análisis documental

Resultados del análisis al documento y observaciones (continuación):

- El utilizar una circular como medio para difundir información importante sobre los procesos de revisión de boletaje se encuentra sujeta al criterio y redacción del supervisor, quien puede también optar por únicamente hacer las indicaciones de manera verbal a sus subordinados.
- Los empleados de nuevo ingreso no son capacitados por los supervisores sino por algún otro empleado, las notas que el nuevo verificador toma así como la información recibida por su compañero son los únicos documentos que rigen su proceder.

Propuestas de mejora:

Elaboración de un manual de procedimientos, que contenga la información más relevante sobre la manera de revisar las tarifas, comisiones e impuestos en boletaje para transportación aérea.⁸⁷

La elaboración del manual se realizará de la siguiente forma:

1. Se designará un comité, el cual tendrá como función la elaboración del manual. Dicho comité estará integrado por los supervisores del área de revisión de boletos expedidos en los Estados Unidos de América.
2. Cada uno de los integrantes del comité desarrollará la descripción y diagramas correspondientes a las políticas y procedimientos aplicables a:
 - Revisión de tarifas publicadas y revisión de comisión sobre tarifas publicadas.

⁸⁷ Ver Capítulo 2, *Procedimientos de control*, página 49.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
I. Análisis previo al entorno de control
Cédula de análisis documental

ANEXO I.B

Hoja 3 de 3

Propuestas de mejora (continuación):

- Revisión de tarifas netas y revisión de comisión sobre tarifas netas.
- Revisión de impuestos que gravan la transportación aérea.
- 3. Las descripciones y diagramas resultantes se presentarán al comité para hacer una revisión conjunta de los mismos.
- 4. Se analizarán cada una de las descripciones y diagramas, para así asegurar que el procedimiento cumple con su propósito.
- 5. El comité definirá el formato o presentación que se le dará al manual.
- 6. El comité discutirá si dicho manual será implantado de manera inmediata en el departamento o si se realizará una prueba piloto.⁸⁸

⁸⁸ Ver Capítulo 1, *Métodos de implantación*, página 33.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
I. Análisis previo al entorno de control
Cédula de análisis documental

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

14 de septiembre de 2009

Documento sujeto a evaluación: Descripción de puestos.

Requisición y obtención del documento:

- Se solicitó al gerente del departamento proporcione la descripción de puestos vigente.
- El señor gerente proporcionó una descripción de las actividades que el verificador debe realizar escrita en idioma inglés, con fecha del 01 de Noviembre de 2007. Se trata de una hoja que no pertenece a un manual o documento en específico.
- Dicha descripción se encuentra almacenada en la unidad de red.

Resultados del análisis al documento:

- La descripción del puesto de verificador de boletaje contiene actividades que los empleados no realizan.
- Las actividades se han diversificado pero no se han incorporado al documento en cuestión.

Propuestas de mejora:

- Se sugiere se revise y actualice la descripción de puestos del departamento sujeto a evaluación.
- Se informará al personal que conforma el departamento que existe una descripción de puestos actualizada y se les proporcionará una copia de la misma.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias
II. Evaluación al procedimiento de revisión de boletaje

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

28 de septiembre de 2009

Observaciones:

De acuerdo a nuestro estudio, las desviaciones y omisiones presentes en el proceso de revisión de boletaje aéreo se deben a (en orden de importancia):

1. Ninguno de los empleados recibió capacitación formal referente a la revisión de boletaje expedido en los Estados Unidos.
2. El verificador no cuenta con el conocimiento suficiente del idioma inglés para interpretar un contrato.
3. El perfil del empleado es pobre en comparación con el perfil mínimo requerido para desempeñar su función.
4. Un 85% de los verificadores responsabilizan al empleado que les explicó de manera verbal el procedimiento de haber omitido mencionar aspectos importantes para la ejecución diaria de su labor.
5. Empleados con 8 meses en la empresa no han recibido el curso básico de cálculo de tarifas aéreas.
6. 55% de los empleados evidencian que no les importa si llega a rechazarse un débito, puesto que lo único que hay que hacer es cancelarlo en el sistema.
7. El 75% de los integrantes del equipo en cuestión afirma no haber recibido ningún tipo de material o manual que les ayudara a integrarse rápidamente al equipo de trabajo. El material importante referente a los contratos les fue proporcionado por algún otro empleado más no por el supervisor correspondiente.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.
II. Evaluación al procedimiento de revisión de boletaje

ANEXO II

Hoja 2 de 2

Observaciones (continuación):

8. El 50% de los verificadores no conocen los términos de aplicación de un certificado de descuento.
9. El 80% de los verificadores ha obtenido diferentes instrucciones por parte de distintos supervisores, provocando confusión que resulta en errores en el procedimiento.

Sugerencia:

Elaboración de un manual de procedimientos. Referirse a anexo I.B de este informe sobre la elaboración de dicho manual, y al Anexo II.A al II.G para una descripción detallada de las fallas detectadas durante la ejecución del procedimiento sujeto a estudio.

 *La aplicación de la observación directa a la actividad de revisión de boletaje aéreo permitirá delimitar de manera precisa las fallas en el procedimiento, además de mostrar al auditor otros factores que influyen en el funcionamiento de la entidad, tales como actitud del personal, rapidez al revisar los boletos y habilidad en el manejo de la información.*



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
II. Evaluación al procedimiento de revisión de boletaje
Resumen de anomalías

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

22 de septiembre de 2009

Tipo de procedimiento: Revisión de tarifas aéreas ⁸⁹

Las anomalías detectadas en el procedimiento de revisión de tarifa son:

1. Al revisar el boleto, el empleado no presta atención a la fecha de validez del contrato.
2. Se debitan boletos que estaban bien cobrados debido a que se tomó como base un contrato que aún no aplica para la fecha de emisión.
3. El 80% de los auditores no saben que existe una política para debitar, es decir, que se emite un débito sólo si la diferencia en tarifa es mayor a USD 20.00. Por lo tanto se hacen débitos de menor monto.
4. Existe un gran número de boletos sin revisar debido a que el auditor no supo cómo buscar el contrato en cuestión, lo cual genera un atraso en la revisión.
5. Los verificadores no buscan el contrato que aplica a la agencia de viajes sujeta a verificación, sino que toman el primero que encuentran para revisar el boleto.
6. El verificador hace una búsqueda totalmente deficiente del contrato en cuestión cuando se trata de hacerlo en la unidad de red. Por lo tanto, las tarifas en las que basan sus cálculos son tarifas caducas, resultado en débitos que no proceden.
7. Se cobran cargos por fin de semana cuando el vuelo transatlántico es entre semana.

⁸⁹ Ver Capítulo 3, *La revisión de boletaje aéreo*, página 60.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
II. Evaluación al procedimiento de revisión de boletaje
Resumen de anomalías

ANEXO II.A

Hoja 2 de 4

Tipo de procedimiento: Revisión de tarifas aéreas (continuación)

8. Por falta de atención, el verificador cobra la tarifa de una ciudad origen o destino distinta a la descrita en el documento.
9. Las notas a los agentes contienen en un 85% de las veces errores gramaticales graves (en oraciones escritas en idioma inglés) que provocan que la razón del débito no se entienda.
10. El 70% de los verificadores no pone atención a la estancia mínima y/o máxima de la tarifa en cuestión.
11. Se cobran tarifas netas de adulto, aún cuando el boleto indica que se trata de un niño o infante.
12. Se debita sin buscar de manera adecuada en los archivos la probable autorización de las oficinas de Deutschland Airlines.
13. Los verificadores ignoran los requisitos mínimos con que debe cumplir una nota de débito.
14. Los verificadores no leen el contenido de la casilla de endosos del boleto, y se debitan cargos improcedentes por falta de autorizaciones o por no indicar el boleto transatlántico en un itinerario intra-europeo, aún cuando la casilla de endosos contiene una autorización o información que indica que no se debe emitir una nota de débito.
15. Todos los auditores ignoran las repercusiones que tendrá el expedir un débito que no procede o bien aceptar un boleto que tenía un error.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
II. Evaluación al procedimiento de revisión de boletaje
Resumen de anomalías

ANEXO II.A

Hoja 3 de 4

Tipo de procedimiento: Revisión de comisiones aéreas

Las fallas en el proceso de revisión de comisión sobre tarifas aéreas son:

1. Debido al deficiente nivel de inglés de los verificadores de boletaje, no se les da lectura completa a los contratos de comisión, y por lo tanto, se permiten porcentajes por arriba de lo estipulado.
2. Los códigos compartidos válidos son pasados por alto, y se permiten comisiones en boletos cuyo itinerario incluye aerolíneas no permitidas por los contratos.
3. Los boletos con itinerario intraeuropeo no son comisionables, sin embargo, los verificadores los aceptan sólo por el hecho de ser vuelos operados por Deutschland Airlines.
4. El empleado evidencia desgano al tener que buscar información sobre un contrato en específico en la unidad de red.

 *La comisión sobre una tarifa aérea es uno de los puntos más importantes a revisar de un boleto, puesto que es en donde algunos agentes tratan de tomar ventaja, comisionándose boletos que no se ajustan a las condiciones establecidas en los contratos.*



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
II. Evaluación al procedimiento de revisión de boletaje
Resumen de anomalías

Tipo de procedimiento: Revisión de impuestos aéreos

Los errores en el proceso de revisión de impuestos son:

1. El empleado no lee con atención la reglamentación del impuesto disponible en el globalizador que la empresa utiliza para determinar con precisión si el impuesto faltante deberá debitarse o no. En consecuencia, se debitan impuestos sobre rutas que no gravan o bien sobre pasajeros exentos de pago, tales como infantes o empleados de aerolínea.
2. De nueva cuenta, el deficiente inglés del personal repercute en la interpretación de la reglamentación del impuesto, derivando en débitos que no proceden.
3. Algunos verificadores pasan por alto el hecho de que la reglamentación de los impuestos es actualizada constantemente, así que no leen la información en el sistema, sino que dicen “sabérsela de memoria”.
4. El 50% de los empleados ignoran cómo pedir información en el sistema para desglosar impuestos de un boleto prepagado.
5. El 90% de los verificadores ignora el monto de la multa que el gobierno de los Estados Unidos de América aplicaría a Deutschland Airlines en caso de descubrir omisión de cobro de impuestos americanos.

 *Es responsabilidad de la aerolínea coleccionar los impuestos que se generen al emitir un boleto bajo su placa. De lo contrario, una multa considerable por parte del gobierno del país afectado podría tener lugar. En los Estados Unidos de América, el IRS (Internal Revenue Service) lleva a cabo auditorías con el objeto de encontrar omisiones de pago de impuestos americanos derivados de la transportación aérea de pasajeros. En caso de detectarse dichas omisiones, se aplicará una multa a la aerolínea por varios miles de dólares.*



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Resultados generales de la prueba de calidad a la revisión de boletaje aéreo

ANEXO II.B

Periodo evaluado: Del 7 al 10 de septiembre de 2009

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

Fecha: 18 de septiembre de 2009

Efectividad: 64.52%

Nombre del empleado	Revisión correcta	Revisión incorrecta en:			Total casos incorrectos	Efectividad	Observaciones
		Tarifa	Comisión	Impuestos			
Griselda Hernández	61	9	17	13	39	61.00%	
América Ramírez	69	22	9	0	31	69.00%	
Juan Guardiola	49	16	10	25	51	49.00%	
Octavio Alvarez	75	2	20	3	25	75.00%	
Brenda Arevalo	99	0	0	1	1	99.00%	
Yara Altamirano	100	0	0	0	0	100.00%	
Armando Avellaneda	59	15	17	9	41	59.00%	
Delia Lamartine	40	7	43	10	60	40.00%	
Jacqueline Mendoza	66	12	13	9	34	66.00%	
Gema Pedraza	60	10	30	0	40	60.00%	
Alejandra Contreras	55	10	29	6	45	55.00%	
Dennyce Arana	61	17	13	9	39	61.00%	
Perla Paredes	65	20	15	0	35	65.00%	
Eduardo Gómez	65	10	14	11	35	65.00%	
Eveling Romero	68	3	21	8	32	68.00%	
Eunice Velasco	64	8	24	4	36	64.00%	
Veronica Gutiérrez	79	0	11	10	21	79.00%	
Samuel Pedroza	42	7	35	16	58	42.00%	
Lorena Canela	90	0	6	4	10	90.00%	
Jaime Galicia	59	24	14	3	41	59.00%	
Gabriela Apresa	49	24	23	4	51	49.00%	
Lizbeth Ramos	35	15	37	13	65	35.00%	
Montserrat Aguilera	57	24	19	1	44	57.00%	
Melina Aguirre	81	19	0	0	19	81.00%	
Gisela Leon	54	1	27	18	46	54.00%	
Lizett Rodriguez	93	0	7	0	7	93.00%	
Perla Medel	77	5	17	1	23	77.00%	
Cynthia Flores	47	10	36	7	53	47.00%	
Isis Velázquez	52	15	25	8	48	52.00%	
Totales	1871	305	532	193	1030	65%	

La aplicación de la técnica de muestreo ayuda a determinar que la efectividad en la revisión de boletaje aéreo es del 65%. La revisión de comisiones es en donde se registra mayor número de fallas, por lo tanto será uno de los rubros a los que se tendrá que poner mayor cuidado al capacitar al personal.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Prueba de calidad a la revisión de boletaje aéreo

Prueba de calidad individual Nombre del empleado: Verónica Gutiérrez
 Ventas expedidas en EUA Nombre del supervisor: Eduardo García
 Periodo: Del 7 al 10 de septiembre de 2009
 Fecha: 15 de septiembre de 2009
 Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo Efectividad 63.33%

Caso No.	No. de boleto	Revisión correcta	Revisión incorrecta en:			Observaciones
			Tarifa	Comisión	Impuestos	
1	2207789540	X				
2	3290746933			X		<i>Itinerario no comisionable</i>
3	3290746987	X				
4	5117578544	X				
5	5117578546			X		<i>Porcentaje mas alto al permitido</i>
6	2237058897	X				
7	2237058958	X				
8	2237147226	X				
9	2226505540				X	<i>Impuesto DE no cobrado</i>
10	2237147335	X				
11	5116906387			X		<i>Agente no tiene contrato con DA</i>
12	5116906389				X	<i>Impuesto DE no cobrado</i>
13	1072212089	X				
14	1132785969	X				
15	1072371725	X				
16	1071752661	X				
17	1231597693	X				
18	1231597699	X				
19	1231597700	X				
20	1132785937	X				
21	1132786059		X			
22	1231597702		X			
23	1134091923			X		<i>Incentivo en clase Y no permitido</i>
24	1134091971			X		<i>Incentivo en clase Y no permitido</i>
25	1134091972			X		<i>Incentivo en clase Y no permitido</i>
26	1135742369			X		<i>Incentivo en clase Y no permitido</i>
27	1134091971	X				
28	1134091972	X				
29	1135742369	X				
30	1201996139	X				
Errores totales		19	2	7	2	

🔔 La elaboración del Anexo II.C implicó el realizar un muestreo individual. De esta manera se dará un seguimiento personalizado al progreso de cada uno de los empleados. Se podrá medir la efectividad del entrenamiento y de los manuales. Los papeles de trabajo serán útiles también aún después de haber concluido la auditoría.

🔔 Para efectos didácticos, en esta cédula se presentan sólo 30 boletos de los 100 en los que se realizó el chequeo.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Evaluación al procedimiento de revisión de
boletaje aéreo

Nombre del empleado: David Lara
 Nombre del supervisor: Beatriz del Castillo
 Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo
 Fecha: 21 de septiembre de 2009

Procedimiento de revisión de tarifas publicadas

E = Ejecutado	O = Omitido		NA = No aplica	Observaciones
	E	O		
Descripción				
1. Búsqueda rápida en sistema de reservaciones.	E			El auditor desconoce como localizar la línea en donde se especifica la precompra para la tarifa en cuestión.
2. Cumplimiento de las siguientes reglas de tarifa:				
a) Fecha de expedición.	E			
b) Temporalidad (fecha de salida).	E			
c) Estancia mínima.		O		
d) Estancia máxima.		O		
e) Precompra.		O		
f) Concordancia entre clase reservada y volada.	E			

Procedimiento de revisión de comisión sobre tarifas publicadas

Descripción	E	O	Observaciones
1. Determinación de contrato que fue aplicado al boleto por medio de:			
a) Observación de Base de Tarifa.	E		
b) Observación de Código de Viaje.	E		
c) Lectura de información en cuadro de endosos.		O	
d) Observación de porcentaje y/o monto de comisión.	E		
2. Búsqueda del contrato.			
a) Búsqueda en inventario de contratos	E		
b) Búsqueda en unidad de red.		O	
c) Lectura del contrato en su totalidad.		O	
3. Aplicación de los términos del contrato al boleto.			El código compartido no es observado al revisar un boleto.
a) El viaje comienza en los EUA.	E		
b) Los vuelos transatlánticos los opera DA.		O	
c) El porcentaje o monto de comisión es el correcto.	E		
d) El contrato es válido para la fecha de expedición del boleto, tanto en el sistema como en el papel/archivo.		O	



Descripción	E	O	Observaciones
<p>4. En caso de discrepancias, el verificador se aseguró de que:</p> <p>a) No existe una autorización para tomar una comisión mayor a la establecida.</p> <p>b) No existe una autorización para comisionarse un boleto cuyo itinerario contiene clases no mencionadas en el contrato.</p>	NA		
	NA		

 *En la cédula de evaluación al procedimiento de revisión de boletaje se describe paso por paso y en orden cronológico la revisión de boletaje aéreo aplicando la técnica de observación directa. El auditor registrará en esta cédula si el verificador sujeto a observación cumple con el procedimiento establecido. En el caso que nos ocupa, la cédula se elaboró en base al procedimiento consuetudinario, puesto que no existe documentación que describa la manera es que se debe llevar a cabo la revisión de tarifas aéreas.*



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Evaluación al procedimiento de revisión de boletaje aéreo

Nombre del empleado: David Lara
 Nombre del supervisor: Beatriz del Castillo
 Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo
 Fecha: 21 de septiembre de 2009

Procedimiento de revisión de tarifas netas

E = Ejecutado O = Omitido NA = No aplica

Descripción	E	O	Observaciones
1. Determinación de contrato que fue aplicado al boleto por medio de:			
a) Observación de Base de Tarifa.	E		
b) Observación de Código de Viaje.		O	
c) Lectura de información en cuadro de endosos.		O	
d) Observación de porcentaje y monto de comisión.	E		
e) Consulta de lista de contratos que el agente ha firmado con la aerolínea.	E		
2. Búsqueda del contrato.			
a) Búsqueda en inventario de contratos.	E		
b) Búsqueda en unidad de red.		O	
c) Lectura del contrato en su totalidad.		O	
3. Cálculo de la tarifa neta.			
a) Utilización de tarifas vigentes a la fecha de expedición.		O	<i>Es muy complicado buscar la hoja de tarifas, puesto que el número de subcarpetas que hay que abrir es muy grande.</i>
b) El verificador se aseguró de que no existe ninguna otra hoja de tarifas que le pudiera aplicar al boleto		O	
c) Se determinó la tarifa en base al origen y destino especificados en el boleto.	E		
4. Aplicación de los términos del contrato al boleto.			
a) El viaje comienza en los EUA.	E		<i>El auditor calcula el descuento para infante del 90% siendo que la tarifa en cuestión permite sólo el 65% de descuento.</i>
b) En caso contrario, se lee el contrato para determinar si está permitido el punto de origen distinto a los EUA	NA		
c) Los segmentos intra europeos se realizan con aerolíneas especificadas en el contrato.	NA		
d) La clase en la que el pasajero viaja se encuentra descrita en el contrato.	E		
a) Fecha de expedición.		O	
b) Temporalidad (fecha de salida)	E		
c) Estancia mínima		O	
d) Estancia maxima		O	



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Evaluación al procedimiento de revisión de boletos
para transportación aérea

ANEXO II.E

Hoja 2 de 2

Procedimiento de revisión de comisión sobre tarifas netas

Descripción	E	O	Observaciones
5. Determinación del monto de comisión de acuerdo a la diferencia entre el costo de la tarifa y el monto pagado por el pasajero.	E		
6. En caso de discrepancias, el verificador se asegurará:			
a) De que no existe una autorización que permita el cobro de una tarifa distinta a la establecida en el contrato.	NA		
b) De que no exista condonación de cargos por fin de semana	NA		

Con la aplicación de la técnica de observación se busca corroborar que las políticas de la empresa que proporciona servicios conexos a la aviación se estén llevando a cabo de acuerdo a los procedimientos establecidos, y que la verificación del boletaje es lo suficientemente efectiva.

La revisión de comisiones sobre tarifas netas demanda todo el cuidado del verificador, debido a que es el rubro en el que los agentes cometen mayor número de errores, sea por accidente o de manera premeditada. Para determinar el monto de una comisión sobre tarifa neta, basta con restar el monto total de tarifa pagado por el pasajero, al monto de la tarifa establecida en el contrato en cuestión.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Evaluación al procedimiento de revisión de
boletaje aéreo

ANEXO II.F

Hoja 1 de 1

Nombre del empleado: David Lara
Nombre del supervisor: Beatriz del Castillo
Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo
Fecha: 21 de septiembre de 2009

Procedimiento de revisión de tarifas netas

E = Ejecutado

O = Omitido

NA = No aplica

Descripción	E	O	Observaciones
1. Determinación de conexiones y escalas en la ruta a revisar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p><i>Al hacer la cotización de los impuestos para el boleto en cuestión, no se marcan de manera correcta las escalas y/o conexiones del itinerario, por lo tanto la cotización de impuestos es errónea.</i></p>
2. Cotización de los impuestos que aplican a dicha ruta por medio del sistema de reservaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Cálculo de los impuestos por medio de:			
a) Comparación de los montos propuestos por el sistema de reservaciones contra los pagados en el boleto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Lectura de regla de aplicación del impuesto en caso de discrepancias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) Conversión de las diversas monedas en que se encuentra el monto del impuesto a dólares estadounidenses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. En caso de no haber impuestos cobrados total o parcialmente:			
a) El verificador se aseguró de que no se trata de un asiento extra, el cual está exento de impuestos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) El verificador se aseguró de que no se trata de un infante, el cual está exento de algunos impuestos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) El verificador se aseguró de que no se trata de un pago por exceso de equipaje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

 Las reglas para el cobro de impuestos aéreos pueden ser consultadas en los sistemas de reservaciones, y están sujetas a cambios repentinos. Es por eso que a dichas reglas se les tiene que dar lectura de manera periódica, para así asegurarse de que tanto el monto como la regla del impuesto siguen vigentes, y por lo tanto evitar expedir débitos que no proceden.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de cancelaciones de notas de débito

ANEXO II.G

Capítulo 4

Periodo evaluado: Del 7 al 10 de septiembre de 2009
Fecha: 25 de septiembre de 2009

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

Nombre del empleado	Cantidad de notas expedidas	Monto USD	Cantidad de notas canceladas	Monto USD	Notas de débito canceladas		Monto notas canceladas USD		Observaciones
					expedidas correctamente	expedidas por error	expedidas correctamente	expedidas por error	
Griselda Hernández	10	7,500.87	5	2,500.00	1	4	1,850.00	650.00	
América Ramírez	40	6,435.00	2	500.00	1	1	500.00	0.00	
Juan Guardiola	32	350.58	10	1,784.00	6	4	1,320.00	464.00	
Octavio Alvarez	51	3,545.75	3	150.00	0	3	0.00	150.00	
Brenda Arevalo	60	7,884.00	0	0.00	0	0	0.00	0.00	
Yara Altamirano	27	951.00	1	40.00	0	1	0.00	40.00	
Armando Avellaneda	15	7,431.00	0	0.00	0	0	0.00	0.00	
Delia Lamartine	22	3,532.00	0	0.00	0	0	0.00	0.00	
Jacqueline Mendoza	33	1,325.20	0	0.00	0	0	0.00	0.00	
Gema Pedraza	32	5,465.00	1	789.00	0	1	0.00	789.00	
Alejandra Contreras	28	275.00	20	177.25	2	18	57.20	120.05	
Dennyce Arana	39	318.33	15	157.81	3	12	25.44	132.37	
Perla Paredes	54	917.00	32	531.05	6	26	40.88	490.17	
Eduardo Gómez	49	1,750.00	35	1,302.00	7	28	159.45	1,142.55	
Eveling Romero	32	1,426.98	0	0.00	0	0	0.00	0.00	
Eunice Velasco	7	1,300.00	4	802.07	0	4	0.00	802.07	
Veronica Gutiérrez	19	2,714.00	11	1,627.15	2	9	852.25	774.90	
Samuel Pedroza	40	5,840.00	23	3,414.60	5	18	1,014.61	2,399.99	
Lorena Canela	21	3,900.17	12	2,301.10	3	9	1,187.65	1,113.45	
Jaime Galicia	31	4,325.12	18	2,551.82	3	15	85.77	2,466.05	
Gabriela Apresa	17	3,800.74	11	2,230.44	2	9	533.46	1,696.98	
Lizbeth Ramos	55	8,615.79	33	5,023.22	6	27	245.87	4,777.35	
Montserrat Aguilera	46	423.79	25	250.04	5	20	45.00	205.04	
Melina Aguirre	31	7,115.18	16	4,197.96	3	13	890.00	3,307.96	
Gisela Leon	25	6,720.64	0	0.00	0	0	0.00	0.00	
Lizett Rodriguez	37	8,008.80	24	4,827.33	4	20	740.21	4,087.12	
Perla Medel	10	7,816.21	5	2,027.19	1	4	358.00	1,669.19	
Cynthia Flores	13	920.00	7	450.77	2	5	40.00	410.77	
Isis Velázquez	20	464.97	11	273.44	1	10	39.00	234.44	
Totales		111,073.12	324	37,908.23	63	261	9,984.79	27,923.44	

Es importante analizar la razón por la cual una nota de débito se cancela, puesto que se tendrá un parámetro en cuanto a la calidad en el servicio que se proporciona a la aerolínea que contrató la revisión de boletaje. La satisfacción del cliente debe ser la meta a alcanzar, y si las notas se cancelan en virtud de que fueron expedidas por error del verificador, es seguro que no se está cumpliendo con la calidad y precisión que la empresa se ha comprometido a proporcionar.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.
Evaluación a la función de supervisión

ANEXO III

Hoja 1 de 1

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

29 de septiembre de 2009

Observaciones:

Los anexos III.A al III.D contienen las observaciones y sugerencias correspondientes a cada uno de los supervisores del equipo de trabajo.

Sugerencias generales:

1. Junta de supervisores. Es recomendable que tenga lugar una junta de supervisores por lo menos una vez cada dos semanas con el objetivo de analizar casos que requieran particular atención, el compartir puntos de vista en cuanto a lo que se haya suscitado en las dos semanas previas a la junta, así como el grado de avance de cada equipo de trabajo.
2. Realización mensual de chequeos a la calidad en la revisión del boletaje. Es indispensable que se mida el progreso que han tenido los empleados inmediatamente después de que el curso de capacitación se lleve a cabo. Sugerimos se utilicen las mismas cédulas que se emplearon para encontrar los errores en el proceso mediante el muestreo. De esta manera, se realizará un muestreo mensual de los boletos que se hayan revisado durante ese período, con el afán de determinar la disminución real de todos los errores ya anteriormente mencionados. Una vez que se revise un número mínimo de 100 boletos por empleado, se hará un resumen por todo el departamento para determinar el grado de error. Por otro lado, el muestreo individual se revisará con el empleado en cuestión, con el objetivo de que la retroalimentación derive en la erradicación de desviaciones y/o omisiones en los chequeos.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.
Evaluación a la función de supervisión (individual)

Hoja 1 de 2

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

29 de septiembre de 2009

Nombre del supervisor evaluado: Luis Reyes

Resultados de la evaluación:

Luis Reyes tiene a su cargo a un grupo de 5 personas, de las cuales:

- 4 opinan que no pueden apoyarse en él, puesto que no conoce el procedimiento de revisión de boletos expedidos en los EUA.
- 4 opinan que no es capaz de resolver las dudas que se presentan en el proceso, ni emprende acciones que coadyuven a encontrar la respuesta.
- 3 opinan que es evidente la poca comunicación que entabla con los supervisores restantes.
- 4 afirman que la mayor parte del tiempo la dedica a sus tareas encomendadas por el jefe de departamento.

Por otro lado, se examinaron los mensajes de correo electrónico de la cuenta del supervisor, encontrándose que no hace uso correcto de la misma, puesto que contiene material ajeno a su trabajo de supervisión, tales como chistes y mensajes de personas que no pertenecen a la organización. Por si fuera poco, los mensajes de correo que realmente tienen que ver con las actividades diarias están salpicados de reclamos por parte de los integrantes del departamento de cuentas por cobrar en Boston, y de un inglés no suficiente para desempeñar la tarea de supervisión.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.
Evaluación a la función de supervisión.

ANEXO III.A

Hoja 2 de 2

Resultados de la evaluación (continuación):

En pocas palabras, la tarea de supervisión no es llevada a cabo por Luis Reyes, puesto que sus labores y su poco conocimiento del área no se lo permiten.

Sugerencia:

Se requiere de experiencia y conocimiento suficiente para desempeñarse como supervisor del área sujeta a estudio, requisitos con los que Luis Reyes no cumple. Por lo tanto, se sugiere el supervisor Luis Reyes sea reubicado en su antiguo equipo de revisión de boletaje expedido en México y su cuenta de correo cancelada, teniendo que usar la cuenta de correo común, a la cual tiene acceso cualquier integrante del equipo de México.

Por otra parte, la empleada Yara Altamirano cuenta con los requisitos indispensables para ejercer el puesto de supervisión, siendo posible que sustituya al supervisor Reyes sin problema alguno.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.
Evaluación a la función de supervisión

ANEXO III.B

Hoja 1 de 2

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

29 de septiembre de 2009

Nombre del supervisor evaluado: Beatriz del Castillo

Resultados de la evaluación:

Beatriz del Castillo tiene a su cargo a un grupo de 5 personas, de las cuales:

- 4 opinan que su conocimiento y experiencia en el ramo es amplio y suficiente para resolver sus dudas.
- 3 opinan que la manera en que capacita al personal de nuevo ingreso es aceptable, pero que no cuenta con la paciencia para hacerlo.
- 2 opinan que la supervisora es renuente a todo contacto con el supervisor Luis Reyes.
- 4 opinan que gracias a la poca comunicación entre supervisores, el dar indicaciones contrarias a las de los supervisores restantes se ha vuelto una constante en su trabajo.
- 5 opinan que sólo cuando el jefe del departamento lo pide, pregunta el avance en la revisión a sus subordinados.

De la misma manera, fueron examinados los mensajes de correo que la supervisora envía desde la cuenta común del equipo de Estados Unidos (puesto que no se le ha concedido cuenta propia), encontrándose que resuelve pronta y correctamente los casos que se le presentan. Sin embargo, su redacción en inglés es efectiva sólo en un 60%, causando muy probablemente una mala impresión tanto en el personal de Deutschland Airlines que labora en Boston como en los agentes de viajes que reciben y leen nuestras notas de débito.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.
Evaluación a la función de supervisión

Resultados de la evaluación (continuación):

Aunque desde otra perspectiva, la supervisora Beatriz del Castillo tampoco realiza la labor de supervisión de manera directa, sino sólo guiada por las preguntas que los miembros de su grupo le formulan.

Sugerencia:

El punto más débil en el desempeño de la supervisora Beatriz del Castillo es su mediano dominio del idioma inglés. Exigir a la supervisora Beatriz un curso de inglés que pueda colocarla en un buen nivel frente a sus subordinados, contribuiría en mucho a elevar la calidad de su trabajo.

Por otra parte, la supervisora Beatriz del Castillo es lo suficientemente competente para convertirse en un pilar de la supervisión en el departamento de revisión de boletaje. Se sugiere realizarle una evaluación especial para determinar sus habilidades y áreas de oportunidad, para contribuir así a que su desempeño sea completamente eficiente y profesional.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.
Evaluación a la función de supervisión

ANEXO III.C

Hoja 1 de 2

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

29 de septiembre de 2009

Nombre del supervisor evaluado: Eduardo García

Resultados de la evaluación:

El supervisor Eduardo García tiene a su cargo a 8 personas, de las cuales:

- 8 aseguran que el seguimiento que Eduardo García hace del grado de avance de sus subordinados es constante.
- 7 afirman que domina las actividades que el puesto requiere.
- 7 afirman que les ha resuelto el 90% de sus dudas, el otro 10% lo resuelve vía correo electrónico con quien corresponda.
- 6 aseguran que efectúa su trabajo de manera eficaz y con dedicación.

Al igual que con los supervisores anteriormente mencionados, se hizo un examen de algunos de los muchos mensajes que Eduardo envía y recibe por correo electrónico, observando que no existen los reclamos por procesamiento erróneo de ninguna de las cancelaciones de las cuales está a cargo. El grado de error en su redacción en idioma inglés es de un 30%.

Sugerencia:

Se debe hacer la transferencia de la cuenta de correo del supervisor Luis Reyes al supervisor Eduardo García. Por otro lado, es muy factible que con algunos estudios del idioma inglés, el supervisor Eduardo García logre elevar su nivel a un 90%.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.
Evaluación a la función de supervisión

ANEXO III.D

Hoja 1 de 1

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

29 de septiembre de 2009

Nombre del supervisor evaluado: Juan Pérez

Resultados de la evaluación:

El supervisor Juan Pérez tiene a su cargo a 8 personas. Los resultados del estudio aplicado a sus subordinados arroja el siguiente resultado:

- 5 afirman que no es necesario consultarle, puesto que ellos dominan su tarea.
- 3 afirman que la mayor parte del tiempo el supervisor se encuentra en constante recreo con 2 de los integrantes del equipo.

De la observación realizada a sus actividades, podemos determinar que no entabla comunicación directa con ninguno de los supervisores restantes, sólo durante juntas de trabajo. El análisis de los mensajes de correo electrónico ha confirmado que es un supervisor que domina el idioma inglés en un 90%, situación que le ha ayudado a mantenerse en su puesto, a pesar de ser un novato en cuanto a la revisión de boletaje expedido en EUA.

Sugerencia:

Integrarlo al programa de capacitación que se impartirá en la empresa. Se le deberá hacer hincapié que como supervisor es su obligación mantener el orden y la disciplina dentro y fuera de su equipo de trabajo.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.
Otros

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

2 de octubre de 2009

Políticas y prácticas de personal: Reclutamiento

Observaciones:

- Hay empleados que no tienen idea de cómo manejar el software denominado Excel, de Microsoft Office. Dicha aplicación es de uso diario y básico en la entidad.

- No se investiga de manera suficiente los antecedentes del personal que se va a contratar. Es sabido por todos que uno de los empleados cometió fraude en la aerolínea donde anteriormente trabajaba. Sin embargo, el gerente del departamento confía totalmente en él, le ha delegado responsabilidades y toma en consideración siempre las sugerencias de dicho empleado.

- No existen pruebas que corroboren que el solicitante puede desempeñar el puesto de manera óptima. De igual manera, el personal es contratado con un nivel de inglés menor al requerido por la actividad, a pesar de ser evaluados por la empresa prestadora del servicio de reclutamiento de personal.

Sugerencias:

1. Hacer una revisión de los requisitos que debe satisfacer un candidato para estar en condiciones de aprender y ejercer la revisión de boletaje aéreo de manera óptima y eficaz (perfil).



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.
Otros

Sugerencias (continuación):

2. Contactar a la agencia que se ha contratado para la búsqueda de candidatos, e indicarles que los resultados de sus exámenes de idioma no se ajustan a las necesidades de la organización.
3. Hacer notar al departamento de recursos humanos la importancia de solicitar referencias de los candidatos, corroborando la veracidad de las mismas.
4. Incluir en el proceso de reclutamiento una entrevista con su probable supervisor(a), y así contribuir a que el candidato sea elegido de manera certera.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.
Otros

ANEXO IV.B

Hoja 1 de 2

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

2 de octubre de 2009

Políticas y prácticas de personal: Promoción y compensación a empleados

Observaciones:

Puesto que los niveles jerárquicos en la entidad son pocos, la promoción a empleados se hace en base a resultados. Sin embargo, prácticamente existe sólo un miembro del equipo que tiene la capacidad y el deseo de ocupar un puesto de supervisión, puesto que así lo ha manifestado.

El no reclutar gente con el perfil adecuado ha provocado, por un lado, que la gerencia no tenga opciones en cuanto a candidatos para ocupar puestos de mayor jerarquía en el departamento, y por el otro, el cada vez mayor número de empleados desinteresados en su propia superación.

Por el momento, existe sólo un esquema de compensación a los empleados en base a resultados. Dicha compensación se recibirá de manera anual. El monto se determinará por medio de la evaluación de diversos factores, tales como productividad, eficiencia, margen de error, puntualidad, etc. Debido a que los factores a evaluar se medirán por grupo de trabajo y no de manera individual, los empleados mostraron total desinterés en la compensación, asegurando que difícilmente se alcanzará el objetivo dadas las circunstancias. La apatía del personal hacia el trabajo en equipo es evidente. La propuesta de bonos por puntualidad fue rechazada. En su lugar, se ha adoptado la política de suspender durante 3 días sin goce de sueldo al empleado que acumule 4 retardos. Gracias a esta medida, el empleado se atrasa en su trabajo, y las fechas límite, de nueva cuenta, no se pueden alcanzar.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.
Otros

Sugerencias:

1. Diseñar un programa de compensación monetaria a empleados, que contemple factores como productividad y puntualidad en una base bimestral e individual, así como la elaboración de un escrito entregado de manera personal al empleado haciéndole notar su destacado desempeño.
2. Revisión de la medida de suspensión al empleado que cumpla con 4 retardos, puesto que afecta significativamente el desempeño del equipo de trabajo, y es más bien considerada por el personal como un período de vacaciones en vez de una sanción.



Air Revenue Center de México, S.A. de C.V.
Cédula sumaria de observaciones y sugerencias.
Otros

ANEXO IV.C

Hoja 1 de 2

Responsable de la auditoría: Elizabeth Nuevo

2 de octubre de 2009

Políticas y prácticas de personal: Códigos de conducta

Observaciones:

El reglamento interior de trabajo no es respetado. Más aún, el empleado cuestiona siempre la autoridad del supervisor para hacerle observaciones con respecto a su conducta. Por si fuera poco, uno de los supervisores es parte del desorden que impera en uno de los sectores de la oficina.

La implementación de fechas límite para terminar de revisar los boletos que se les asignan a los empleados ha provocado que los mismos se dediquen a “relajarse” después de haber terminado su trabajo. Incluso lo ejecutan más rápido para dedicarse a utilizar el aparato telefónico. En general, existe mucho tiempo muerto entre una actividad y otra, y en ese lapso de tiempo, los empleados se dedican a actividades diferentes a las que la empresa demanda. No existen sanciones aplicables a dicho comportamiento.

Sugerencias:

1. Diseñar un paquete de sanciones que se aplicará en casos extremos de mala conducta y desacatamiento al reglamento interior de trabajo.
2. Llevar a cabo una junta con todo el departamento de revisión de boletaje que verse sobre la importancia de observar el reglamento interior de trabajo así como las sanciones aplicables.



Sugerencias (continuación):

3. Eliminar la posibilidad de comunicación vía telefónica entre empleados. La naturaleza del trabajo que se realiza en la empresa de ninguna manera hace indispensable el uso del aparato telefónico. Los únicos que tendrán posibilidad de hacer uso del teléfono de manera interna serán los supervisores.
4. El que los empleados utilicen el tiempo para realizar actividades diferentes a las de la revisión de boletaje es también consecuencia de que:
 - a) No se planean ni organizan las actividades del equipo con la precisión y antelación que se requiere.
 - b) Las discrepancias entre conocimientos y sobre todo habilidades entre empleados crean una brecha significativa entre el desempeño de los verificadores.

 *Las políticas y prácticas de personal, la compensación a empleados, los códigos de conducta y la supervisión forman parte de la estructura de control interno, más concretamente del ambiente de control. Es lógico que si ninguno de estos elementos tiene presencia, el ambiente de control no se percibirá y por lo tanto el funcionamiento de la unidad de trabajo no se podrá controlar ni medir de manera apropiada.*

CONCLUSIONES

En un entorno tan cambiante como el que vivimos en la actualidad, es necesario estar alertas a los diversos factores que pueden afectar al desempeño de una empresa dentro de su ámbito particular. La economía, la política, las tendencias, y otros muchos factores más influyen en el éxito de las empresas. Sin embargo, hay ocasiones en que el mal funcionamiento de una entidad no tiene exactamente su origen en factores externos, sino internos.

Queda claro que la Auditoría Administrativa es una técnica útil cuando de evaluar controles se trata. Una Auditoría Administrativa que se apegue a la metodología y a la objetividad con que ésta se debe de llevar a cabo sin duda contribuirá en mucho a encontrar las soluciones que las entidades requieren para actualizarse internamente y presentarse firmes ante los embates externos. Pero más allá de los beneficios que ofrece el contar con un sistema de control eficiente y de la información que se puede obtener de la aplicación de la Auditoría Administrativa, debe existir una conciencia por parte de la administración de la empresa en cuanto a su responsabilidad de mantener dicho sistema de control funcionando de manera correcta. Lo que se pueda controlar y medir deberá controlarse y medirse, pero de una manera veraz, objetiva y eficiente. Planear los controles y diseñarlos o actualizarlos mediante la aplicación de la Auditoría Administrativa es una forma segura de encaminarse hacia la consecución de metas y objetivos, pero requiere del compromiso de la gerencia para apoyar tanto la realización del estudio como el análisis e implantación de los cambios que se sugieran.

El caso práctico que se ha presentado es un ejemplo de lo contraproducente que puede resultar el no planear un sistema de control de manera adecuada. Siendo una empresa que cuenta con tecnología de punta, subsidiaria de una aerolínea de gran prestigio y con grandes posibilidades de destacar en el mercado, no ha logrado resultados positivos debido al deficiente control que se ejerce. Un sistema de control no se puede improvisar e ir cambiando de la noche a la mañana porque

parece que así debe ser. Un sistema de control debe ser planeado en base a lo que la organización necesite. Si como en el caso práctico que se presentó, el diseño erróneo o incompleto del sistema de control ha tenido ya sus consecuencias, entonces con la aplicación de una Auditoría Administrativa se definirán exactamente las anomalías o desviaciones y por lo tanto, se estará en condiciones de actualizar y crear controles que contribuyan a despejar el camino de la entidad hacia sus metas. El contar con controles internos adecuados así como su constante actualización asegurará que la organización optimice sus recursos y esté en posibilidades de alcanzar sus objetivos de acuerdo a lo planeado.

BIBLIOGRAFÍA

Colín Martínez, Ma. Eulalia. *Auditoría Básica*. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Estado de México, 1998.

De la Torre, Francisco. *Agencias de viaje y transportación*. Editorial Trillas. México, 1992.

Diccionario Enciclopédico Espasa-Calpe. Tomo 22. Madrid, 1979.

Facultad de Contaduría y Administración. *Apuntes de Auditoría Administrativa*. UNAM. México, 2003

Fernández, Carmen y Blanco, Ana. *Producción y venta de servicios turísticos en agencias de viajes*. Editorial Síntesis, S.A. Madrid, España. 1996.

Franklin F., Enrique Benjamín. *Auditoría Administrativa*. Interamericana Editores. México, 2002.

Mancillas Pérez, Eduardo. *La Auditoría Administrativa*. Editorial Trillas. México, 2003.

Montaño, Francisco. *Auditoría Administrativa. Herramienta estratégica de planeación y control*. Editorial Gasca Sicco. México, 2003.

Muñoz Razo, Carlos. *Auditoría en sistemas computacionales*. Editorial Prentice-Hall. México, 2003.

Prieto Llorente, Alejandro. *Organización contable y control interno*. Editorial Banca y Comercio. México, 2003.

Robbins, Stephen y De Cenzo, David. *Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones*. México, 1996.

Rodríguez Guzmán, Mario. *Auditoría Administrativa. Conceptos y sugerencias*. FES Cuautitlán. Estado de México, 2002.

Stoner, James; Freeman, R. y Gilbert, D. *Administración*. México, 1996.

Zuria Gutiérrez, Eduardo; Zuria Jordan, Carla. *La Auditoría Administrativa*. Universidad Abierta. México, 2004.

Vilches Troncoso, Ricardo. *Apuntes del Estudiante de Auditoría*. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. Cuba, 2000.

WEB SITES

Castilla Llergo, Roberto Manuel. *Auditoría Administrativa a las Organizaciones*. <http://www.universidadabierta.edu.mx> 5 de mayo de 2007, 17:33 hrs.

Chacón Paredes, Wladimir, *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. <http://www.gestiopolis.com> 1 de abril de 2007, 17:18 hrs.

Font, Indira Elena. *Sistemas de control*. <http://www.gestiopolis.com> 5 de mayo de 2007, 20:18 hrs.

Gómez, Giovanni. *Control Interno: Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial*. <http://www.gestiopolis.com> 2 de abril de 2007, 16:20 hrs.

González, María. *El Control Interno*. <http://www.gestiopolis.com> 15 de abril de 2007, 18:50 hrs.

González Solán, Oliek y de la Vega Yabor, Luis. *Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones*. <http://www.monografias.com> 20 de mayo de 2007, 21:30 hrs.

Marin Caly, Hugo Armando. *Auditoría Financiera*. <http://www.monografias.com> 12 de abril de 2007, 20:50 hrs.

Ortiz, Carlos. *El control como fase del proceso administrativo*. <http://www.ilustrados.com/publicaciones> 24 de abril de 2007, 15:25 hrs.

Pérez Guevara, José. *Los procesos administrativos*. Universidad Abierta. <http://www.universidadabierta.edu.mx> 27 de abril de 2007, 14:15 hrs.

Quintero, Oscar. *Auditoría*. <http://www.monografias.com> 27 de mayo de 2007, 21:48 hrs.