



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA: COMO HERRAMIENTA DE CONTROL, PARA DESARROLLAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, QUE AYUDEN A LA OPERACIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO, EN UNA EMPRESA COMERCIAL”**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN CONTADURÍA**

PRESENTA:

HUGO ENRIQUE TOLEDO GUERRA

ASESOR: M.A. ARGENIS IVÁN MEJÍA CHAVARRÍA

**CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 2015.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN  
ASUNTO: VOTO APROBATORIO

**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE**

**ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO**  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos **La Tesis:**

**"AUDITORIA ADMINISTRATIVA: COMO HERRAMIENTA DE CONTROL, PARA DESARROLLAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS, QUE AYUDEN A LA OPERACIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO, EN UNA EMPRESA COMERCIAL"**

Que presenta el pasante: **HUGO ENRIQUE TOLEDO GUERRA**  
Con número de cuenta: **40209760-2** para obtener el Título de: **Licenciado en Contaduría**

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

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"**  
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de octubre de 2015.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	C.P. Rafael Cano Razo	
<b>VOCAL</b>	L.C. Luis Yescas Ramirez	
<b>SECRETARIO</b>	M.A. Argenis Iván Mejía Chavarria	
<b>1er SUPLENTE</b>	L.A. Gabriela Arteaga Zarazua	
<b>2do SUPLENTE</b>	L.C. Jerónimo Martínez Flores	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

IHM/num\*

## **Agradecimientos**

Primero que nada agradezco al más importante, quien me acompaña y guía, en cada momento de mi vida, “Gracias Dios”

Mi familia es lo más importante en mi vida, de cada uno de ellos he sustraído aprendizaje que me han ayudado a caminar en este sendero:

Empezando con mis padres quienes han fincado bases sólidas en mi vida, como por ejemplo: Conchita, me ha mostrado la disciplina y compromiso y Tete la perseverancia y persistencia, ellos jamás se doblegan, tal pareciera que tienen poderes especiales, cada vez que me empiezo a doblar, pienso en lo que ellos son capaces y retomo fuerza para seguir adelante, ahora agradezco todas esas nalgadas y reprimendas, que me mostraron el camino correcto, ellos me han proporcionado autoconfianza para vencer las dificultades que se me han presentado.

A mis hermanos que han sido muy importantes, desde niño cada vez que ellos brincaban yo lo intentaba también, que gran aprendizaje han dejado en mí, como por ejemplo: Arturo, la fortaleza para reponerse de las adversidades y Oscar, el atrevimiento para cumplir sus objetivos, discutimos, peleamos, reímos, jugamos, hicimos todo lo necesario para que hoy en día, seamos tan unidos.

A mis sobrinos que representan la parte de niño que siempre permanecerá en mí, Diego, Osmar, Mathias y Mateo, con sus risas, gritos, juegos, aventuras, logros e

imaginación, me enseñan que la vida es única, que debo de disfrutarla y aprovecharla al máximo.

A mis cuñadas, por acompañar a mis hermanos y guiar a mis sobrinos.

A mis profesores que me han brindado el conocimiento necesario para enfrentar mi desarrollo profesional, resaltando el trabajo realizado por el profesor Argenis, quien me apoyo en el desarrollo de esta tesis y sobre todo a vencer a la decidía de su realización, fue un gran amigo en la carrera, ahora es un gran amigo como profesor, los caminos fueron distintos, sin embargo el objetivo es el mismo.

A mis amigos, que aun a la distancia siempre estamos unidos.

Una vez más, reitero, que las cosas se deben de hacer, sin importar lo difícil que pueda resultar llevarlas a cabo.

Y lo más importante.....

**¡Siempre un paso adelante!**

## Contenido

Abreviaturas.....	5
Introducción.....	6
Capítulo 1. Marco metodológico.....	8
1.1 Metodología.....	8
1.2 Antecedentes.....	8
1.3 Planteamiento del problema.....	12
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 General.....	13
1.4.2 Particulares.....	13
1.4.3 Preguntas de investigación.....	14
1.5 Justificación.....	14
1.6 Viabilidad de la investigación.....	16
1.7 Marco teórico.....	16
1.8 Alcances y limitaciones de la investigación.....	18
1.9 Hipótesis.....	19
1.10 Unidades de observación.....	19
1.11 Variable independiente.....	19
1.12 Variable dependiente.....	19
1.13 Enlace lógico.....	19
1.14 Metodología de la investigación.....	20
1.15 Enfoque.....	20
2. La actividad económica.....	21
2.1 La economía.....	21
2.2 Las necesidades económicas:.....	22
2.2.1 Necesidades de existencia o fisiológicas.....	23
2.2.2 Necesidades sociales:.....	23
2.2.3 Necesidades de lujo o superfluas.....	23
2.3 Empresa como medio de satisfacción.....	24
2.4 Empresa.....	25
2.4.1 Misión.....	27
2.4.2 Visión.....	28
2.4.3 Factor Humano.....	28

2.4.2	Factor material.....	29
2.4.3	Factor financiero.....	29
2.4.4	Técnicas.....	30
2.4.4.1	Estudio general:.....	30
2.4.4.2	Análisis:.....	30
2.4.4.3	Inspección:.....	30
2.4.4.4	Confirmación:.....	31
2.4.4.5	Investigación:.....	31
2.4.4.6	Declaraciones y certificaciones:.....	31
2.4.4.7	Observación:.....	31
2.4.5	Dirección.....	31
2.5	La actividad económica en la empresa.....	32
2.5.1	Según su actividad económica:.....	32
2.5.2	Según su forma jurídica:.....	32
2.6	Oferta.....	34
2.7	Demanda.....	34
2.8	Mercado.....	35
2.9	Precio.....	36
2.10	Cliente.....	37
2.11	Producto.....	38
2.12	Funciones de una empresa.....	38
2.12.1	Función productiva o área de producción:.....	38
2.12.2	Función comercial:.....	39
2.12.3	Función financiera:.....	39
2.12.4	Función de recursos humanos:.....	39
2.12.5	Función de administración:.....	39
3	La administración.....	40
3.1	Definición.....	40
3.2	Objetivos de la administración.....	41
3.3	Proceso administrativo.....	42
3.3.1	Planeación:.....	42
3.3.2	Organización:.....	42

3.3.3	Dirección: .....	43
3.3.4	Control: .....	43
3.4	La Importancia de la auditoria en las empresas. ....	43
4	Auditoria Administrativa .....	44
4.1	NAGA´s .....	46
4.2	NIA´s .....	48
4.3	Características de la auditoria administrativa: .....	51
4.4	Objetivos de la auditoria administrativa: .....	54
4.5	La auditoría administrativa debe ser: .....	57
4.6	Metodología de la auditoria administrativa.....	58
4.7	Diagrama de flujo:.....	60
4.8	Metodología de la auditoria operacional:.....	62
4.8.1.	Familiarización:.....	63
4.8.1.1	Estudio ambiental: .....	63
4.8.1.2	Estudio de la gestión administrativa: .....	63
4.8.1.3	Visita a las instalaciones: .....	64
4.8.2	Investigación y análisis:.....	64
5	Control.....	67
5.1	Características del control .....	68
5.2	Etapas del control.....	68
5.2.1	Establecimiento de estándares: .....	69
5.2.2	Medición de las actividades: .....	69
5.2.3	Corrección: .....	69
5.2.4	Retroalimentación:.....	70
5.3	Control interno como herramienta fundamental de las organizaciones .....	70
5.4	Objetivos del control interno. ....	73
5.5	Principios del control interno .....	75
5.6	Elementos del C.I. ....	76
5.7.1	Ambiente de control: .....	80
5.7.2	Evaluación de riesgo:.....	81
5.7.3	Actividades de control: .....	82
5.7.4	Información y comunicación: .....	83



5.7.5	Supervisión o monitoreo:.....	83
5.8	Antecedentes del marco integral COSO .....	84
5.8.1	Informe COSO .....	84
5.9	Normas Generales del C.I. ....	86
5.10	Gobierno corporativo .....	89
5.11	E.R.M.....	90
5.12	Métodos de evaluación de riesgos .....	92
5.12.1	Método FINE:.....	92
5.12.2	Método HAZOP: .....	92
5.12.3	Método SIKICH: .....	92
5.12.4	Método Probabilístico:.....	92
6	Caso práctico .....	95
	Conclusiones.....	133
	Bibliografía.....	135

## **Abreviaturas**

CONDUCEF (Comisión Nacional para la protección y Defensa de los usuarios de Servicio Financieros)

NAGA's (Normas de auditoría generalmente aceptadas)

NIA's(Normas Internacionales de auditoría)

PYMES (Pequeñas y medianas empresas)

INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía)

PIB (Producto Interno Bruto)

C.I. (Control interno)

COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)

G.C. (Gobierno corporativo)

E.R.M (Administración de Riesgos)

OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económico)

## **Introducción**

Dentro de una sociedad en donde hay escasas de empleo bien remunerado, surge la necesidad de voltear a buscar una alternativa que pueda ayudar a mejorar la calidad de vida, es entonces cuando la inversión, el desarrollo y la búsqueda de negocios, se vuelven indispensables para poder acceder a nuevos horizontes económicos.

Comencemos por el surgimiento de la inquietud de crear una negocio, de repente llego la idea de vender un producto, ya sea de propia creación o encontramos un precio accesible o conseguimos la ubicación de una distribuidora que nos proveerá un producto que nos dejará buenas ganancias.

Ya ubicamos el negocio, empezamos a proyectar las ventas, las herramientas con las cuales contaremos, el capital que necesitaremos, con cuantas personas contaremos, los canales de distribución, el mercado al cual impactaremos y listo empieza la venta del producto, al principio quizá le cueste trabajo moverse, sin embargo al poco tiempo se da el auge y necesitas posicionarte de forma rápida en el mercado.

Pocas personas, accionistas o dueños, prevén los acontecimientos que seguirán al momento del que su empresa empieza a despegar en las ventas, la demanda se incrementa y todo se vuelve de carácter urgente, normalmente ante las necesidades van resolviendo los conflictos aplicando los llamados bomberazos, reclutando personal que pueda ayudarles a solucionar o sobrellevar los problemas, sin ser la solución real.

Es entonces cuando el C.I. toma un papel preponderante y se convierte en la alternativa más sólida para poder enfrentar los acontecimientos, debido a que finca las bases a seguir en el desempeño de la operación, evalúa los riesgos, desarrolla

procedimientos, crea políticas, evalúa e informa sobre lo acontecido en el desarrollo cotidiano de la empresa.

Para ello se necesitará la figura de una persona que pueda ejercer, aplicar, implementar y evaluar dicho C.I., también llamada auditor, el será el responsable de revisar el cumplimiento y obtención de los objetivos, comunicando sobre los hallazgos o acontecimientos encontrados, las repercusiones y proponer las soluciones que se podrían accionar.

A lo largo de las siguientes páginas, expreso los aspectos más sobresalientes en la creación de un negocio, la necesidad de implementar una administración útil, eficiente y eficaz, que ayude en el desarrollo de la empresa, identificar la necesidad de vigilar, dar seguimiento, evaluar, dar solución a los conflictos que se vayan presentado y retroalimentar los procesos, para poder controlar el funcionamiento, evitando los riesgos innecesarios que pudiera presentar la operación.

Así también, muestro una caso práctico en donde desarrollo, políticas y procedimientos que expresan la operación cotidiana de una unidad de negocio, la aplicación, ejecución y la evaluación de los controles, terminando con un breve informe de lo acontecido, resaltando los casos en que se encontraran desviaciones.

## **1. Marco metodológico**

### **1.1 Metodología**

Empezare con la descripción de los aspectos teóricos más relevantes de una empresa y la correlación que se da con la necesidad de implementar un sistema de control interno, que funja como herramienta para salvaguardar los bienes, describir las funciones y responsabilidades de quienes ejecutan la operación en un negocio, además de que ayude en la toma de decisiones y pueda medir el grado de eficiencia y eficacia, en sus diversos procesos.

Después, describiré los pormenores en la ejecución de funciones en el desarrollo de una empresa, así como en la operación, además de la gestión y la toma de decisiones, evaluaremos los pros y contras al implementar el sistema de control interno dentro de la entidad o negocio y la responsabilidad de elegir a la persona más adecuada que será la encargada de la evaluación y por ende la responsabilidad que le será asignada.

Al final, mostrare un ejemplo en cual se pueda describir la manera de ejecutar una revisión dentro del área comercial de una empresa, estableciendo los lineamientos y las políticas (boletines) que regirán la operación, así como la forma de poder ser evaluada, apoyándonos en papeles de trabajo que plasmen lo acontecido durante nuestra revisión, para posteriormente, culminar con el informe correspondiente, que en su caso se le presentara a la dirección o gobierno administrativo.

### **1.2 Antecedentes**

Las PYMES constituyen la columna vertebral de la economía nacional, de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen

aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.8% son PYMES que generan el 52% del PIB y el 72% del empleo en el país.

Las PYMES, son un importante motor de desarrollo en el país, tienen un grado de movilidad importante, tienen grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo, generan empleos, se adaptan rápidamente a las necesidades de la población y pueden hacer uso de la tecnología y contribuyen al desarrollo de una entidad.

La investigación se deriva de la necesidad de mostrar las consecuencias de no establecer una estructura administrativa, una herramienta de gestión y la falta de supervisión de los procedimientos, así como el impacto que sufre la PYME al ingresar la figura del Auditor.

La auditoría administrativa es vista como una estrategia de cambio, que requiere el compromiso por descubrir las deficiencias e identificar las necesidades, siempre en busca de transformar la estructura mediante procesos sólidos, adecuándolos a la operación, con el objeto de gestionar y confirmar la exactitud de los procedimientos, con el fin de buscar siempre crecer y obtener los resultados deseados.

A lo largo de la historia se ha planteado que la estructura organizacional toma un papel preponderante para el desarrollo de una empresa, es por eso que se vuelve indispensable que se encuentre bien delimitada y controlada, cada una de las personas de la organización debe de saber cuáles son sus funciones y responsabilidades.

Mercado (2004:p.543) refiere que la auditoría administrativa es *“uno de los tipos de estudio más completos de la estructura y del funcionamiento de un organismo*

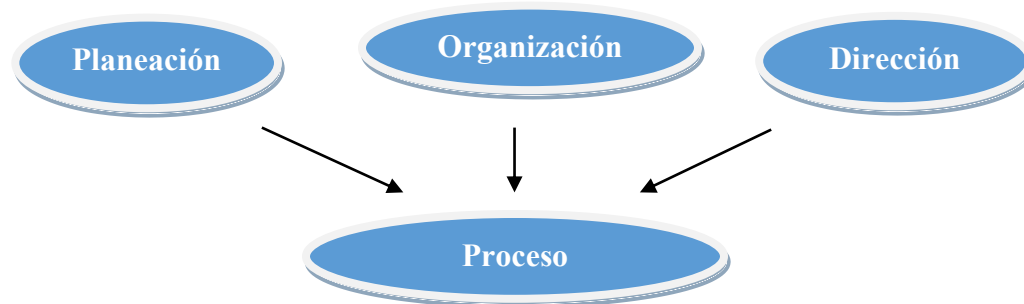
*administrativo*”, coincido con el autor debido a que en la medida que adentremos en la organización podremos identificar sus características, fortalezas y debilidades.

Para evaluar dicha estructura, será necesario que se tome una opinión de un profesional que ayude a los dueños a saber si es la adecuada, Sunder (1997: p.185), refiere que *“se le puede ampliar el alcance del auditor más allá de la exactitud y honradez de los informes contables”*, de acuerdo con este texto, debido a que en la medida que el auditor vaya conociendo la estructura, formará una visión que le ayudara a obtener una independencia de sus actos y pensamientos, siempre buscando dar un informe imparcial.

Una vez que el profesional haya entrado y evaluado la estructura, deberá presentar su informe respaldado la información descrita, Adam y Becerril(1986: p.103), refieren que *“los papeles de trabajo de la auditoria administrativa son la evidencia escrita de los procedimientos de auditoría desarrollados en entrevistas e investigaciones”*, es preciso sustentar los puntos expuestos dando un opinión directa y concisa, sobre los procesos evaluados de la administración.

Entendiendo que hablar de una correcta administración, es hablar de un buen control interno, Estupiñan (2006: p.225) lo refiere como *“el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables”*, por lo que coincido con el autor ya que se deben establecer políticas y procedimientos que ayuden al desarrollo de la empresa.

## El control como proceso administrativo



*Fuente: Elaboración propia*

El Committee Of Sponsoring Organizations (1997: p.101) refiere que “*cada persona en una organización tiene alguna responsabilidad respecto al control interno. La administración, sin embargo, es responsable del sistema de control interno de una entidad*”, así entonces, en la medida que cada persona sepa sus funciones y se involucre con los objetivos de la entidad, se lograran obtener mejores resultados.

Estupiñan (2006: p.225) refiere que “*debe prepararse un memorando de control interno o una carta de recomendaciones, con base en los resultados de la evaluación de control interno, donde se detectaron situaciones inconvenientes, deficiencias, errores, inconsistencias y posibles excepciones*”, después de haber evaluado, es necesario acentuar las diversas situaciones que se presentaron en el desarrollo, con la finalidad de dar las herramientas necesarias para la toma de decisiones.



### **1.3 Planteamiento del problema**

Al iniciar una empresa, lo único en lo que se piensa es en vender, se crean áreas que se van involucrando entre sí, para la obtención del objetivo y de acuerdo al crecimiento de la empresa y la demanda del cliente, se va ingresando personal que ayude a cubrir la carga de trabajo, realice las tareas que están pendientes y cubra las necesidades que se van requiriendo, pero sin una estrategia o estructura preestablecida, existiendo una mala segregación de funciones.

Situación que conlleva a un problema de organización, que obstaculiza la optimización de los tiempos y recursos, es entonces cuando surge la necesidad de control, encontrando como alternativa el crear un área de auditoría interna, que se involucre con los procedimientos, supervise los procesos y desarrolle políticas, que ayuden a disminuir o eliminar las debilidades existentes en los procesos de control Interno.

Identificando como problema del desarrollo de una empresa, un manejo inadecuado de los recursos, no establecer metas y objetivos, la falta de supervisión, falta de un programa de mejora continua, una incorrecta asignación de responsabilidades, la falta de gestión y no establecer normas que rijan el comportamiento del personal.

La finalidad de este análisis es crear conciencia sobre los riesgos que se corren al no implementar el control interno en una entidad económica, mostrando como una herramienta capaz de gestionar, prevenir fraudes y supervisar, al auditor, quien a su vez interactuará con el personal, haciéndolo ver como su principal cliente y convenciéndolo de que todo será en función de lograr los objetivos planteados.

Entendiendo que la falta de control interno es igual a una inestabilidad general, que podría terminar en fraudes y/o en su caso, la muerte de la entidad económica, aunque cabe mencionar que no basta solo con implementarlo, también deberá tener una correcta supervisión y seguimiento para garantizar que se encuentra acorde a las necesidades de la empresa.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

Desarrollar un modelo de gestión basado en la auditoría administrativa que colabore en el desarrollo de una empresa comercial, ayudando a la dirección a evaluar el nivel de control existente y la toma de decisiones, buscando siempre la mejora continua.

### **1.4.2 Particulares**

Identificar cuando existe falta de control interno

Mostrar cómo se compone una estructura administrativa.

Evaluar los procesos administrativos y operativos.

Identificar las Áreas de oportunidad.

Implementar normas, políticas y procedimientos, que ayuden al desarrollo y control de las operaciones de la empresa.

Ayudar a la dirección a la toma de decisiones.

### **1.4.3 Preguntas de investigación**

¿Qué es Auditoría?

¿Qué es la Administración?

¿Cómo se compone la estructura administrativa?

¿Qué es el control interno?

¿Quiénes son los involucrados, en los procesos de control interno de la empresa?

¿Cuáles son las técnicas para realizar el control interno?

¿Para qué revisar el control interno?

¿Cómo se puede evaluar el control interno?

¿Sera la auditoria, una herramienta de control?

¿Por qué crear un área de auditoría Interna?

¿Qué estructura debe tener el área de auditoría Interna?

### **1.5 Justificación**

Las empresas que se crean en función a las ventas, no prevén las necesidades que se generaran al paso del tiempo, cuando empieza a crecer y desarrollarse, por lo que es preciso establecer un sistema contable sólido, que pueda ayudar a controlar sus finanzas y funja como una herramienta para la toma de decisiones.

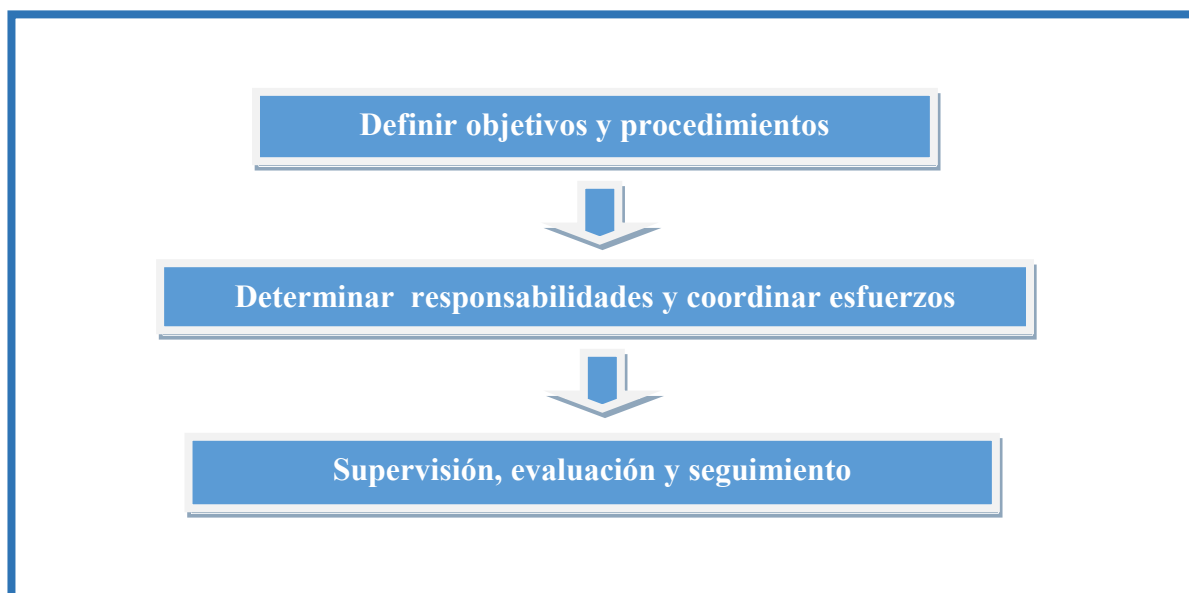
Al iniciar la operación, se crean puestos en función al planteamiento original, tomando en cuenta solo las necesidades primarias y de acuerdo a los resultados se van

estableciendo puestos que brindan soluciones inmediatas, pero a la larga se vuelven obsoletos por no asignar las responsabilidades adecuadas, es cuando surge la necesidad de generar una estructura administrativa que establezca y defina las funciones de cada una de las personas involucradas en la organización.

Una vez que se establece la estructura, deberá existir una persona ajena que tenga la preparación adecuada (auditor profesional), que mediante una estrategia y planeación preestablecida, pueda involucrarse en cada una de las áreas, interactuando con el personal y adentrando en los procesos.

Dicho auditor ayudará a delimitar las funciones, asignará responsabilidades, establecerá normas, procedimientos y políticas, que ayuden a que el personal sepa sus alcances, los procesos a seguir, las funciones y optimice los tiempos, siempre en función de dar los mejores resultados y alcanzar los objetivos.

### Fases del Control Interno



*Fuente: Elaboración propia*

Es importante señalar que la presencia del auditor no garantizará el éxito de una organización, sin embargo dará los argumentos necesarios para que exista control y se mejore la toma de decisiones, además deberá convencer al personal que la decisión de la empresa es en virtud de la mejora continua.

Es por eso que la presencia del auditor es de vital importancia para el desarrollo de una organización, debido a que debe de existir quien de forma neutral y objetiva, controle, evalúe y finque las políticas que ayuden delimitar las funciones y responsabilidades de las personas involucradas, convirtiéndose en los ojos de la dirección.

A lo largo de esta investigación se describirán situaciones prácticas que mostrarán las deficiencias de una empresa y como el trabajo del auditor va ordenando y proponiendo mejoras continuas que ayudaran a integrar el control interno, así mismo determinará las estrategias a seguir para supervisar y evaluarlo.

## **1.6 Viabilidad de la investigación**

El estudio resulta viable, debido a que en la actualidad se están desarrollando empresas que por sus características y capacidades, no preestablecen una estructura organizacional, pasando a segundo término el control interno, de esta forma les mostraremos las cualidades y beneficios que se tiene al establecer el puesto del auditor interno.

## **1.7 Marco teórico**

Solo el 10% de las PyMES mexicanas llega a los 10 años de vida y logran obtener el éxito esperado, mientras que el 75% de las nuevas empresas fracasan y deben de cerrar sus

negocios a los dos años después de haber abierto. Puntualmente, según diversas consultoras del país, se ha demostrado que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad a causa de una mala gestión que desarrollan quienes están a cargo. Así mismo el 90% fracasan antes de llegar a los 5 años de vida por la misma causa.

Según datos actuales de la Codusef, las causas más frecuentes del fracaso de las empresas, se deben a problemas que las mismas tienen para poder vender sus productos o servicios, inconvenientes para producir y operar, negligencias en los controles, falta de una planificación adecuada y sobre todo mala gestión.

Es ahí donde aparece la necesidad de establecer un control interno que regule las actividades de la empresa, el Committee of sponsoring organizations of the threadway commission (COSO) (1997:p.101) refiere que *“el control interno es ejecutado por un número de partes con responsabilidades importantes. El consejo directivo, la administración y los auditores internos”* siendo estos últimos el tema en particular.

Partiendo de esto, es necesario crear un área de auditoría en la empresa, Sánchez y Domínguez (2006: p.2), refieren que *“la auditoria es el examen integral sobre la estructura, las transacciones y desempeño de una entidad económica para contribuir a la oportuna prevención de riesgos”*, situación que vuelve indispensable la figura del auditor.

A lo largo de los años la necesidad de evitar fraudes y desfalcos, la claridad del manejo de los valores y la optimización de los recursos, se ha vuelto una necesidad de cualquier entidad económica, es por eso que se debe contar con una persona ajena e independiente, que pueda revisar, que el desempeño de cada una de las aéreas que componen dicha entidad, sea el correcto.

El Equipo Vértice (2010:p.17) refiere que *“el auditor debe analizar los planes y programas desarrollador por la empresa teniendo en cuenta su adecuación a las características de la misma, así como el grado de cumplimiento”*, de ahí la trascendencia del auditor.

Entendiendo que los principales objetivos del auditor serán, el determinar el cumplimiento del sistema de gestión de los requisitos especificados, determinar que si las características del sistema de gestión son las adecuadas y dar al auditado la oportunidad de ser más eficiente.

## **1.8 Alcances y limitaciones de la investigación**

La presente investigación se enfoca a la vida de una empresa comercial, sus inicios, su desarrollo, conflictos, carencias y su evolución mostrando los resultados antes y después de la implementación de un área de auditoría, teniendo un parámetro de 5 años de vida con resultados aceptables.

Las principales limitaciones contempladas en el desarrollo de la presente investigación, me mencionan a continuación:

Solo se enunciaran situaciones propias de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Los resultados que se deriven de la presente investigación, serán de acuerdo al momento en el que se realice el estudio, por lo que se podrán corregir y evaluar situaciones diversas, sin embargo las situaciones y momentos varía de acuerdo a las necesidades futuras.

## **1.9 Hipótesis**

Si no se establece y delimita el control interno en las empresas, se pueden generar afectaciones que podrían concluir con el desarrollo, obstaculizando el crecimiento y poniendo en riesgo la subsistencia de la organización, entonces el auditor administrativo se convertirá en una herramienta indispensable para la obtención y mantenimiento de los resultados.

### **1.10 Unidades de observación**

Pequeñas y medianas empresas en desarrollo.

### **1.11 Variable independiente**

Si la incorrecta implementación de un control interno y la inclusión del auditor en el organigrama de la empresa, generan choque y rebeldía, por parte del personal de la empresa

### **1.12 Variable dependiente**

Entonces la auditoría administrativa, se convertirá en una herramienta indispensable, para proponer y dar gestión de los procesos ejecutados.

### **1.13 Enlace lógico**

“Si” “Entonces”

Diseño de la investigación

La siguiente investigación se realizará con base en experiencias de hechos, que a lo largo de mi vida profesional he experimentado, apoyadas en conceptos y estudios de



diversos autores, que brindaran un enfoque teórico-práctico, ayudando a comprender mejor las necesidades de una empresa

#### **1.14 Metodología de la investigación**

Las normas relativas a la ejecución del trabajo, utilizando un método descriptivo, que indagará situaciones, eventos, desviaciones e incidencias que se manifiestan en el desempeño del Auditor para detectar o prevenir un fraude, tomando como referencia las (NIA's) Normas Internacionales de Auditoría, que deberán ser aplicadas, en forma obligatoria tanto en la revisión de los estados financieros, como en la adaptación si es necesaria a la auditoria de otra información y/o de servicios relacionados.

Además, de la gran cantidad y variedad de fuentes que logran generar ideas de investigación, entre los que podemos mencionar las experiencias individuales, materiales escritos (revistas, libros, web, etc.), compartiendo vivencias, conversaciones personales, observación de hechos, posturas, experiencias y comentarios de nuestros profesores y sobre todo nuestra experiencia profesional.

#### **1.15 Enfoque**

El enfoque de esta investigación será de tipo enunciativo y cuantitativo, debido a que se mostrarán los resultados obtenidos, a lo largo de una revisión de auditoría, aplicados a la cuestión de tiempos y movimientos, así como el rendimiento de los recursos materiales, humanos y de valores.

## **2. La actividad económica**

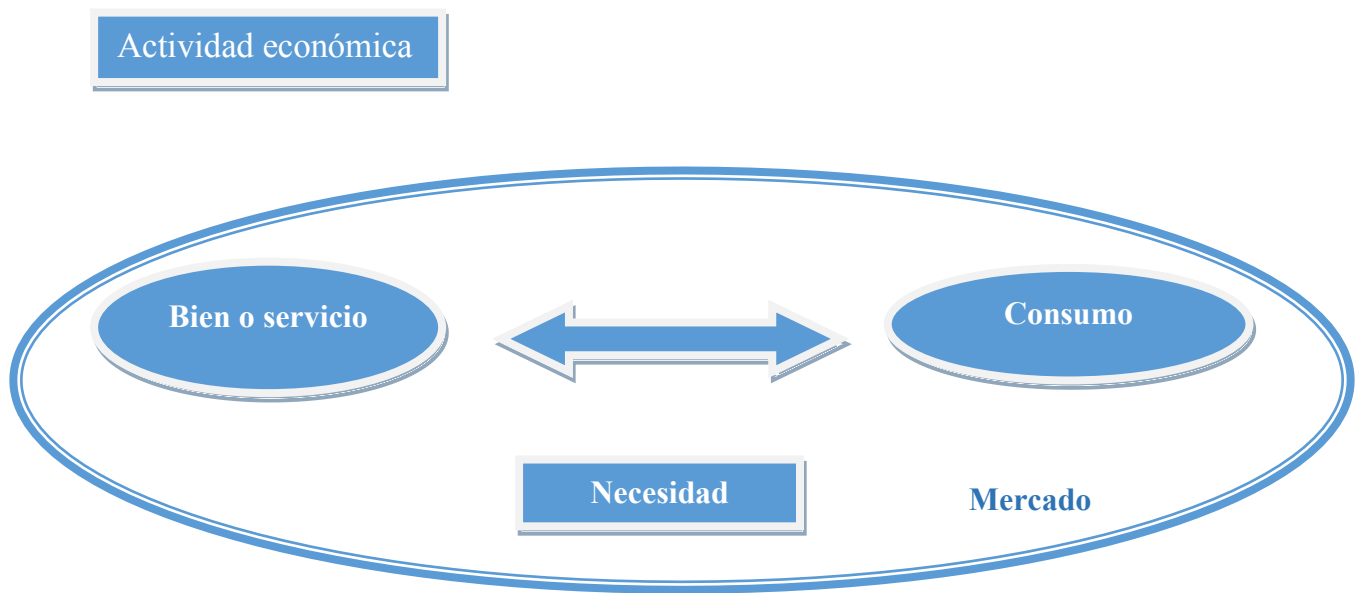
### **2.1 La economía.**

Debido a que estamos constituidos como una sociedad, en donde cada día se bombardea con publicidad que invita al consumismo, es de vital importancia estar al día y siempre buscar como ser parte de esas necesidades que se crean, para la adquisición de bienes materiales.

Ávila (2003: p.9) refiere a la economía como *“las relaciones económicas entre los hombres. Estudia las leyes que rigen la producción y la distribución de los bienes materiales en la sociedad humana”*, así por medio de la interrelación de las partes logran el objetivo de la satisfacción de necesidades.

Zorrilla (2004: p.30) refiere a la economía como, *“El complejo institucional que canaliza las decisiones de los miembros de una sociedad a medida que organizan y gastan su tiempo y energía y utilizan los recursos disponibles para producir y distribuir los bienes y servicios que se destinaran a sus necesidades y apetencias”*, entonces entendemos que la necesidad es la razón de ser de un ente económico.

Si bien la necesidad se vuelve el factor más importante, debido a que se crea, se desarrolla y se consume para generar una satisfacción, el canal de consumo será indispensable, la creación o adquisición de productos imprescindible y el enfoque en el mercado correcto será vital, generando una co-dependencia entre cada una de las partes involucradas.



*Fuente: Elaboración propia*

El ser humano resulta ser el principio, el medio y el fin de la actividad económica, tomando como entidad una sociedad consumista, que basa sus niveles de acuerdo a la adquisición de bienes y servicios, que reflejan que entre más se tiene mayor nivel económico se presenta.

## **2.2 Las necesidades económicas:**

Las necesidades varían de acuerdo a su ente social, edad, sexo, profesión, disponibilidad de efectivo, psicología, etc. Lindón (1998: p.18) refiere que *“en la necesidad económica el yo cree tener carencia de algún bien económico. Para resolver la dualidad necesidad-bien, el yo pone los medios necesarios y realiza actos concretos para satisfacer su necesidad”* todos tenemos necesidades y por lo consiguiente buscamos la forma de cómo poder satisfacerlas, de esta forma existe una retroalimentación que genera el cumplimiento de ambas partes.

Por lo anterior podemos clasificar las necesidades de la siguiente forma:

**2.2.1 Necesidades de existencia o fisiológicas:** El ser humano durante su vida requiere de la satisfacción de necesidades primordiales, absolutas y fisiológicas, mismas que son indispensables para su subsistencia, de no cubrirlas atentaría contra su propia vida, tales como (comer, dormir, beber, etc.), Rodríguez (2003: p.16) expresa que *“el hombre es un ser “indigente”: tan pronto como una de sus necesidades es satisfecha, aparece otra en su lugar. Este proceso es interminable. Dura desde el nacimiento hasta la muerte”*, es por eso que jamás se logra satisfacer por completo las necesidades.

**2.2.2 Necesidades sociales:** El ser humano, convive en un entorno en donde se involucra con otras personas, de esta forma se deja influir consciente o inconscientemente, generando necesidades, mismas que son impuestas, es decir la sociedad nos va rigiendo un comportamiento, nos establece reglas y un camino a seguir, tales como (vestido, educación, comunicación, etc.), Rodríguez (2003: p.16) expresa que *“Se convierten en un motivador importante de su comportamiento, Estas necesidades son las de pertenecer, estar asociado, ser aceptado por los compañeros, tener amistades”*, muchas ocasiones nos dejamos guiar por el entorno social.

**2.2.3 Necesidades de lujo o superfluas:** El ser humano es muy perceptivo y las empresas colocan sus productos en canales de información directos que les generan necesidades, mismas que son creadas por los medios de comunicación que son parte fundamental del desarrollo de una entidad y la presión de la sociedad (moda, tecnología, etc.), Rodríguez (2003: p.17) expresa que *“son raramente satisfechas una vez que se convierten en importantes para el hombre, este se esfuerza indefinidamente por satisfacerlas más y más”*, a decir del autor a mayores cosas obtenemos, mayor será nuestra necesidad de satisfacerlas.

En todos los casos las necesidades son cubiertas por un ente ajeno que puede ser una empresa, es decir para poder cubrir nuestras necesidades es necesario tener los medios para poder adquirir los bienes que las puedan satisfacer, nosotros pagamos para cubrir nuestra necesidad de consumo y los entes cobran para cubrir sus necesidades de venta, ambos subsisten a través de este intercambio.

García (1994: p.3) expone que la importancia de una empresa debido a que es *“la institución central en la que se decide el éxito o el fracaso de la asignación de recursos en un país, debido a que la fuerte interdependencia entre los entornos empresariales y la propia acción singular de la empresa tiene que reflejarse lo más real y diferencialmente posible”*, la correcta operación de las empresas se refleja en el ritmo de crecimiento de un país.

### **2.3 Empresa como medio de satisfacción.**

García (1994: p.3) menciona a la empresa como *“la institución que dispone de recursos escasos, de la forma y tecnología con la que los integra para lograr productos y/o servicios de los que va a depender del éxito o fracaso”* según el autor, de acuerdo a la habilidad, experiencia, análisis e investigación que realice la entidad, podrá asegurar su éxito.

Dentro de una sociedad consumista, es necesario establecer los medios bajo los cuales se logrará la satisfacción de las necesidades, creando canales que funjan como receptores, transformadores, distribuidores y consumidores, es ahí donde se vuelve el punto medular la creación de una empresa, identificando como principales retos:

- Abastecer el creciente desarrollo de la población.

- Mejorar la calidad de vida
- Crear necesidades
- Hacerte presente, ocupando todos los medios posibles
- Confianza
- De aquí surgen cuestionamientos que ayudaran a saber hacia dónde nos dirigimos:
- ¿Qué vender?
- ¿Cuánto se requiere para empezar a desarrollarla?
- ¿Cómo lo vamos a realizar?
- ¿Cuándo empezar el proyecto? Y ¿Cuáles serán los tiempos para cada tarea?
- ¿Para quién será encaminado el producto?

La creación de una empresa es sin duda una apuesta a futuro, arriesgar en gran medida nuestro capital y tiempo, buscando encontrar en todo nuestro entorno una alternativa que nos pueda ayudar a alcanzar una estabilidad económica y emocional, fincando bases sólidas, podremos desarrollar una administración sana, que ayude a la obtención de los objetivos.

## **2.4 Empresa**

Llinares, Montañana y Navarro (2001, p: 181) refieren que la empresa “*es un conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicas organizados e impulsados por la dirección, que trata de alcanzar unos objetivos*”, entonces si coordinamos todos los factores y los dirigimos correctamente, podremos establecer nuestra empresa.

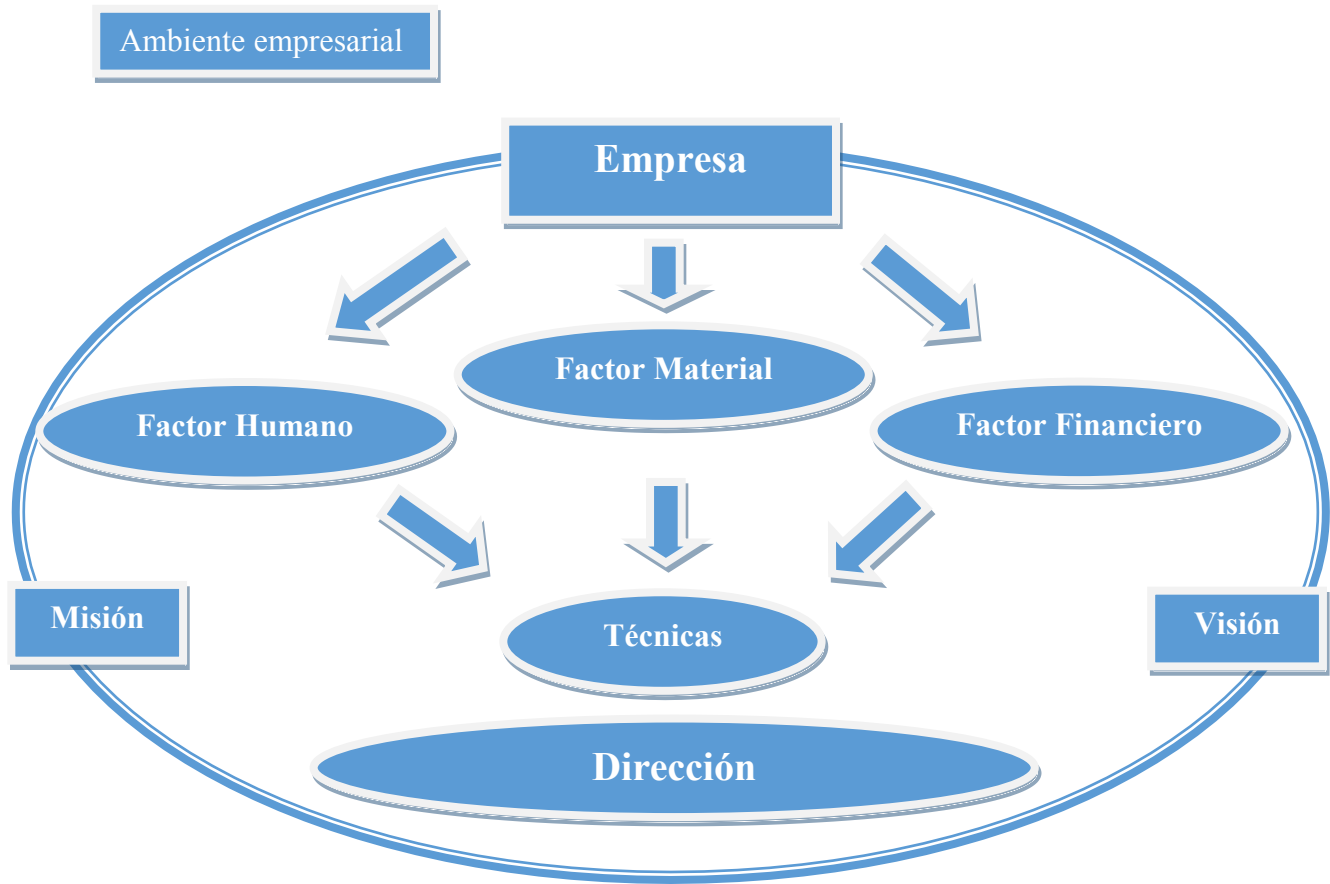
Editorial Vértice (2008: p 3) refiere a la empresa como “*el ejercicio profesional de una actividad económica de mercado, con la finalidad o el objetivo de obtener beneficios*”

*(ánimo de lucro) intermediando en el mercado de bienes o servicios mediante la utilización de factores productivos y con una unidad económica organizada”, entonces los beneficios se reflejan en la obtención de una unidad económica a cambio de una satisfacción de una necesidad.*

El éxito de una empresa depende directamente de la capacidad para evaluar las oportunidades en los mercados, es decir con qué productos o servicios dispone, evaluando si son superiores a los de los competidores, además de una correcta organización, estableciendo procesos claros y tomando decisiones oportunas sobre la disposición de sus recursos.

La empresa es un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, que se ordenan de acuerdo a una determinada jerarquía o estructura administrativa, con el objetivo de tener un beneficio a cambio de un bien o servicio, dirigidos por una función directiva o empresario.

Empresa es igual a emprender, aquí se desarrollan y se transforman ideas en bienes y servicios, que se convierten en grandes oportunidades de desarrollo para una entidad social, debido a que generan empleos, aprovechan los recursos, satisfacen necesidades, a través de un bien común.



*Fuente: Elaboración propia*

### **2.4.1 Misión**

Muñiz (200: p.52) refiere que la misión *“Trata de resumir la razón de existir de la empresa, ello quiere que se analice de una forma muy concreta por qué y para qué debe ejercer la empresa su actividad o actividades”*, es de suma importancia que la empresa trace el objetivo bajo el cual se está desarrollando su crecimiento y que los empleados estén involucrados y enfocados, en el alcanzar el éxito.

Editorial Vértice (2004: p.40) refiere que la misión *“Establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona al aspecto racional de la*



*actividad de la organización, con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma”, debe de existir un equilibrio entre el giro y el desarrollo de las funciones.*

Los responsables de implementar la misión en una empresa, deberán ser los integrantes del gobierno administrativo, formando un papel preponderante debido a que será el paso previo a la fijación de los objetivos, ayudando a orientar y guiar las decisiones de la empresa, así mismo se debe de constatar que se esté cumpliendo y que se adapte a la operación y fines de la entidad.

### **2.4.2 Visión**

Enrique (2008: p.93) refiere que la visión *“Es una declaración filosófica y resumida de que se pretende conseguir y la cual tiene como finalidad inspirar y motivar a quienes son parte de la empresa”*, es la parte estratégica, la que genera identidad con la marca, convirtiéndose en el ideal de la empresa.

Para mi punto de vista es la precepción que se tiene del futuro de la empresa, generando proyecciones y generando nuevos contextos en donde pudiera operar el negocio, administrando los recursos, adecuándose a los cambios y previniendo situaciones que pudieran entorpecer el desarrollo de la empresa.

### **2.4.3 Factor Humano**

La propia creación de la empresa es obra del ser humano y si entendemos que el hombre es quien organiza, ejecuta, supervisa y dirige, podremos darnos cuenta que el papel principal y fundamental de nuestra empresa empieza con “H”, por lo que debemos cuidarlo y motivarlo para extraer lo mejor de él.

Para ello debemos generar un plan de capacitación adecuado que influya en el desarrollo del factor humano, adecuándolo a las necesidades de la empresa, motivándolo constantemente y estableciendo un compromiso e implicación activa, a todos los trabajadores, con el propósito de alcanzar los objetivos preestablecidos.

#### **2.4.2 Factor material**

El hombre necesita herramientas para poder provocar que se generen los bienes o servicios, que al final serán fundamentales para la subsistencia de la empresa, entonces deberemos elegir los que se puedan optimizar y desarrollar de mejor forma, siempre tomando en cuenta que entren en nuestro presupuesto.

Para ello debemos elegir los instrumentos que ayuden a nuestro factor humano a desenvolverse y ejercer su trabajo de la mejor forma posible y rentable, en la medida de que tengamos las herramientas suficientes podremos exigir mayores resultados, mismos que ayudaran a alcanzar los objetivos planteados.

#### **2.4.3 Factor financiero**

Si bien podremos tener los mejores hombres, pero sin dinero no podremos hacer que trabajen para nosotros, ni mucho menos poder adquirir las herramientas necesarias para la obtención del bien que pensamos emplear para la satisfacciones de las necesidades o lo que es lo mismo el artículo a vender.

La inversión es primordial en el desarrollo de nuestra entidad, por lo cual debemos tener estrategias adecuadas que se adapten a nuestras necesidades, que nos muestren la capacidad que tenemos para enfrentar el mercado, tomando en cuenta que a mayor capital mayor será la captación de talentos que provean de experiencias y nuevos proyectos,

además de conseguir los instrumentos adecuados que les ayuden a realizar su trabajo, lograremos extraer sus habilidades, fíncando bases sólidas.

#### **2.4.4 Técnicas.**

Ya tenemos al ser humano, ya obtuvimos las herramientas, ya adquirimos el bien, ahora tenemos que fíncar las estrategias correctas, para que el hombre trabaje con las herramientas para producir el bien, con un bajo costo y sobre todo buscar la forma de hacer llegar los bienes al cliente.

Las técnicas son el conjunto de recursos o pasos lógicos que se emplean para desarrollar un proceso o una investigación, para el caso de una revisión, es necesario que se establezcan previamente, así ayudará a evitar omisiones y aumentara la eficiencia y eficacia del trabajo realizado, a continuación mencionamos las siguientes:

**2.4.4.1 Estudio general:** Es la apreciación, juicio de las características y medición de las expectativas de la empresa, además de las cuentas y las operaciones claves, a través de sus elementos más significativos, profundizando en su estudio y en la realización de sus actividades, para elaborar las conclusiones.

**2.4.4.2 Análisis:** Es el conjunto de operaciones encaminadas a delinear el alcance y buscará ser soportado bajo un margen jurídico el accionar de los programas internos, así como evaluar la conveniencia de que sea implementado, identificando todos los componentes, separándolos y examinándolos.

**2.4.4.3 Inspección:** Es la verificación física de los procedimientos ejecutados en la entidad, es decir examinar, investigar y revisar las características de calidad de un producto

o bien material, así como sus componentes y materiales, que en su momento se traducirá en el factor primordial de las operaciones.

**2.4.4.4 Confirmación:** Es la ratificación de lo elaborado o realizado, normalmente es generado por una persona externa, buscando que el informe emitido sea objetivo y ajeno a cualquier interés específico, validando a detalle cada una de las funciones u operaciones revisadas.

**2.4.4.5 Investigación:** Es la recopilación de la información mediante entrevistas o conversaciones, creando estrategias para indagar y/o descubrir situaciones que puedan afectar la estabilidad de la entidad, con la intención de incrementar los conocimientos, sobre lo revisado y ampliar el panorama.

**2.4.4.6 Declaraciones y certificaciones:** Es la formalización del párrafo anterior, una vez que ya tenemos la información deseada, de acuerdo a la importancia asignada y a todos los pormenores emanados de la revisión, se deberán acentuar las observaciones por escrito y de ser necesario, certificarlas ante alguna autoridad pertinente.

**2.4.4.7 Observación:** Además de los procedimientos de entrevistas y la comunicación oral, existe la parte visual, que es sin duda una de las más importantes, debido a que apreciamos el desarrollo de la operación y como se ejecuta en la práctica, dándonos un panorama general y mayor información.

## **2.4.5 Dirección**

Como es bien sabido, todo proyecto debe de tener una cabeza que elija a los mejores hombres, que adquiera las mejores herramientas, optimizando el dinero y estableciendo los

procedimientos a seguir, coordinando cada uno de los factores, para obtener el fin común que es el éxito de la empresa.

El principal objetivo de una empresa es el económico, para lo cual deberá maximizar los diversos factores con que cuenta, enrolándolos en un ambiente de eficiencia y eficacia, buscando tener menores costos y mayores ingresos, para generar rentabilidad, asegurar su subsistencia y pensando siempre en un crecimiento constante.

## **2.5 La actividad económica en la empresa**

García (1994, p.119) expresa que la actividad económica “*se realiza en procesos en los que convergen, tanto los diferentes recursos, vía funciones, como los diferentes medios que configuran la transformación o realización de una actividad*”, o lo que es lo mismo, es el proceso del intercambio de bienes.

De acuerdo a su aspecto, podemos clasificar a las empresas de varias formas:

**2.5.1 Según su actividad económica:** Primarias crea su utilidad a través de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza (ganaderas, mineras, agrícolas, etc.), Secundarias centra su actividad productiva al transformar un bien en algo útil,(empresas industriales, construcción, etc.), terciarias son de diversas actividades pueden ser comerciales o de servicio.

**2.5.2 Según su forma jurídica:** Individuales solo pertenecen a una persona, con responsabilidad ilimitada, suelen ser pequeñas o familiares, sociedades constituidas por varias personas, pueden ser anónimas, colectivas, comanditaria, de responsabilidad limitada y cooperativas.

Toda empresa tiene actividad económica, la cual ocurre por:

- Transacciones al comprar y pagar
- Trasladar bienes o servicios dentro de la empresa.
- Decisiones sobre precios
- Regulaciones fiscales, tipo de cambio, inflación.
- Afectación del tiempo, es decir la depreciación
- Agentes externos o naturales como catástrofes.

Una vez que se determinó realizar una empresa es importante entender las necesidades propias, mismas que parten de un análisis a detalle sobre la oferta y la demanda, mediante un estudio del ente económico y de la sociedad, con la finalidad de establecer un precio, que ayude a la promoción de nuestra mercancía, para entender de mejor forma este punto pasemos por las definiciones de los siguientes autores:

## 2.6 Oferta

Al expresar una oferta, estamos informando sobre nuestras intenciones de entregar un bien a cambio de otro bien, Rosales (2000, p.40), refiere a la oferta como: *“Es las distintas cantidades de un bien o servicio que los productores están dispuestos a llevar al mercado a distintos precios manteniéndose los demás determinantes invariables”*, una vez determinado el bien a negociar y de acuerdo a la demanda se acrecentará la oferta.

Para Spencer (1993, p.35) *“La oferta es la una relación que muestra las distintas cantidades de una mercancía que los vendedores estarían dispuestos y serían capaces de poner a la venta a precios alternativos durante un periodo dado de tiempo”*, de acuerdo con el autor, debido a la cantidad de producto que pongamos en el mercado, con un precio justo y de buena calidad, la oferta aumentara.

## 2.7 Demanda

De acuerdo a la cantidad y calidad de bienes que pondremos en el mercado y la respuesta de nuestros clientes, conoceremos nuestra demanda Spencer (1993, p: 20), refiere a la demanda como: *“Es una relación de dependencia que indica la cantidad de una mercancía en particular que será comprada a diversos precios”*, entonces entendemos que de realizar una buena investigación de campo y si logramos colocar nuestro producto con calidad y a un precio competitivo, ampliaremos la demanda.

Para Hoyo (2012, p: 16) la demanda es: *“la cantidad de un bien que los consumidores están dispuestos a adquirir en una unidad de tiempo”* es importante mencionar que dependerá en gran medida el precio que le pongamos al producto, es decir

cuando el precio es bajo la demanda aumenta y viceversa cuando el precio es alto la demanda disminuye.

Otro de los factores que afectan la demanda es la densidad de la población y de acuerdo a su distribución, si la población percibe ingresos altos tenderá a adquirir mayores productos y más aún si llega a cubrir las expectativas del consumidor, porque este a su vez generará referencias favorables, volviéndose nuestra primera línea de comunicación.

Si el enfoque de los vendedores y de los compradores depende de las propiedades objetivas del mercado y no de suposiciones de posibles comportamientos, se podrá llegar a un mejor resultado, es decir deberán analizar el impacto que tendrán en el mercado al introducir su producto y al imponer el precio bajo el cual van a competir.

## **2.8 Mercado**

Nuestra sociedad es una república mercantil, debido a que los vínculos y la cohesión social, son determinados por un mercado, en donde se intercambian propiedades de una forma libre, a cambio de la satisfacción de una necesidad, en el mercado nada es gratuito ni desinteresado, aquí la comunicación es vital, debido a que es la herramienta que brinda la información necesaria sobre la oferta y la demanda.

Cuando la oferta y la demanda se encuentran entre sí, es necesario un escenario que ayude a la interacción de ambas, para Escudero (2012, p: 58) *“es el lugar en el que se intercambian bienes, servicios y dinero. Pero no solo es un lugar físico, sino que agrupa a los compradores actuales y potenciales. Estos compradores deben de tener unas necesidades que satisfacer, deseo de hacerlo y capacidad económica para ello.”*, por lo cual es imprescindible para la obtención de los objetivos planteados.



Para, Hoyo (2012, p: 11) el mercado *“Es una organización en la que se intercambian bienes, servicios y factores productivos, y en la que las decisiones en torno a que producir, en que cantidades y para quien son tomadas por empresarios atentos a las preferencias de los consumidores”*, en la medida que identifiquemos la importancia y necesidad del bien y/o servicio a introducir, podremos medir el impacto en el mercado.

## **2.9 Precio**

Sulser (2004, p: 99), refiere al precio como: *“Es la cantidad de unidades monetarias que pagamos a cambio de adquirir un producto o servicio”*, todo bien o servicio adquirido representa un beneficio y una obligación, que se expresa a través de un monto establecido por el oferente.

Para mi punto de vista el precio, es el valor que se le pone a un bien o servicio para poder ser adquirido o vendido, siempre con la finalidad de que exista una estrategia y se establezca en función a los costos y gastos, para obtener una ganancia, que nos ayude a poder seguir compitiendo en nuestra entidad económica.

Cuando la necesidad es cubierta requiere de un valor de por medio, todos nos manejamos por el estímulo respuesta, cuando compramos algo nos sentimos plenos, cuando vendemos algo nos sentimos realizados, si se desarrolla una empresa la venta es el mejor premio que se puede tener, tomando en cuenta que somos una sociedad circulante nuestro objetivo es obtener un beneficio a través del intercambio de bienes.

Para fijar un precio, se deben de considerar el producto, las condiciones del mercado, leyes, clientes, competidores y costos, la mayoría de las empresas fijan el precio

en virtud al costo y al margen que desean obtener, siempre considerando competir en el mercado.

## **2.10 Cliente**

Todos somos clientes, todos tenemos necesidades que satisfacer, la interacción que se da entre la empresa y el cliente es de vital importancia y se tienen que considerar puntos imprescindibles tales como, servicio, calidad, precio, compromiso, garantía y sobre todo la satisfacción cumplida, un cliente bien atendido que recibe estos beneficios regresa y recomienda.

El cliente es la persona no relacionada con la empresa, las cuales se ven afectadas por el producto y eligen comprar nuestra mercancía, es la parte esencial del proceso productivo, a cuantos más clientes impactemos mayor será nuestro mercado y por lo cual mayor nuestra demanda.

Una vez que decidimos poner un producto en el mercado, debemos de analizar a que sector vamos a impactar en mayor forma, por lo cual debemos realizar un análisis minucioso sobre las expectativas del consumidor, que al adquirir nuestro producto se convertirá en cliente.

Para Ferré (1997: p.2) el cliente es *“a quien facturamos, quien nos compra, quien nos asegura el flujo sanguíneo de la empresa a través de la cifra de negocio”*, por lo cual tenemos que poner mayor énfasis en la captación de clientes y a su vez es imprescindible el poder mantenerlos.

## **2.11 Producto**

Representa el bien que servirá para la obtención de la satisfacción de las necesidades estudiadas y establecidas previamente, mismo al que se le fijará un precio para abastecer la demanda requerida por la oferta, que el cliente solicita al interactuar en un ente económicamente activo.

Bello y Sainz (2007: p.15 mencionan al producto como: *“una fuente de satisfacción de necesidades”*, por lo tanto es muy importante identificar lo siguiente: ¿Para quién está dirigido?, ¿Qué beneficio tendrán los consumidores?, ¿Quiénes son nuestros principales competidores?, ¿Qué diferencias tenemos con nuestros competidores?, si logramos identificar nuestras ventajas y desventajas, lograremos fortalecer nuestra propuesta.

Una vez que se determinó la realización de la empresa, empieza el momento de determinar, organizar, analizar, estudiar y definir, cada uno de los procesos a seguir para la obtención de los resultados esperados, esto representa establecer la administración de la empresa.

## **2.12 Funciones de una empresa**

Para que la empresa se pueda desarrollar de manera eficiente es importante determinar y delimitar las funciones que se desarrollarán en la operación, esto con la finalidad de establecer los lineamientos a seguir de cada una de las áreas que la conforman y poder elaborar su organigrama correspondiente.

**2.12.1 Función productiva o área de producción:** Aquí se aplican las técnicas con las cuales se producen bienes y/o servicios, con el objetivo de transformar factores en

productos finales, a través de una serie de pasos previamente organizados, aquí se tomarán en cuenta los manuales de operación y se delimitarán las responsabilidades y tareas.

**2.12.2 Función comercial:** Aquí se desenvuelven todas las actividades necesarias para llevar el producto desde el almacén de la empresa hasta el consumidor final (cliente), teniendo como responsabilidad, el fijando del precio, las estrategias de distribución y publicidad.

**2.12.3 Función financiera:** Consiste en proporcionar a la empresa los fondos necesarios, en los tiempos que así se requieran, analizarán los costos, gastos e ingresos, determinarán futuras inversiones, se registrarán las operaciones contables y administrarán los valores de la empresa de manera eficiente.

**2.12.4 Función de recursos humanos:** Se encarga del manejo y control del factor humano, la administración de todas las personas involucradas en la empresa, reclutamiento de talentos, capacitación, horarios, vacaciones, comportamientos y motivaciones, manejo de nómina, etc.

**2.12.5 Función de administración:** Aquí se ejerce el control de la empresa a través de la documentación misma que funge como evidencia y archivo histórico, se establecen políticas, lineamientos y procedimientos, se desarrollan los organigramas, se planean futuros proyectos, se dirige y supervisa al personal.

### **3 La administración**

Actualmente las organizaciones centran los procesos administrativos en el personal, debido al papel que desempeñan en la organización para la obtención de resultados, a través de emprender actividades, coordinar el esfuerzo del grupo, aprovechando los recursos y poniendo en práctica funciones esenciales como planeación, organización, dirección y control.

La administración es un órgano social encargado de hacer productivos los recursos, siempre con la responsabilidad de cuidar el desarrollo económico de la entidad, posee características como el valor instrumental, flexibilidad y universalidad, determinada por la eficiencia, eficacia, coordinación, productividad y objetivos, la gestión administrativa, forma parte esencial, debido a que influye en la imagen corporativa de la empresa, en el control que se pueda ejercer y cuida la calidad, costos y gastos, tratando de generar competitividad en el mercado, además de dar cumplimiento a la actividad que se proponga ejecutar, para asegurar el logro de las metas establecidas.

El hombre no ha podido trabajar solo para satisfacer sus necesidades, situación por la cual se vio en la necesidad de organizarse en grupos, para obtener mejores resultados, al asimilar que el trabajo debía de ser organizado y dividido, lograron alcanzar las metas fijadas.

#### **3.1 Definición**

Para, Hitt (2006: p.8) la administración es *“el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo la tareas en*

*un entorno organizacional”*, en la manera que coordinemos los recursos, podremos optimizar los tiempos y con una mayor eficiencia, para la obtención de los objetivos.

Por medio de la administración, diseñaremos dirigiremos, orientaremos, y tomaremos decisiones encaminadas al correcto funcionamiento y desarrollo de la empresa, contribuyendo a mejorar el ambiente laboral volviéndolo más eficiente en el momento que cada persona aporta sus conocimientos, adquiriendo una responsabilidad y un compromiso para con los objetivos.

La función de administrar se da con la intención de alcanzar los objetivos, tomando como base los esfuerzos de dos o más personas, la administración es una actividad basada en la gente, en la delegación de tareas, empleando sus habilidades y enfocándolos en desarrollo de la entidad.

Partiendo de que la administración es un conjunto de procedimientos, que conformados por la planeación, organización, dirección y control, podemos desmenuzar cada uno de estos conceptos intentando entender por qué se vuelve tan importante la implementación de la auditoría en las empresas.

### **3.2 Objetivos de la administración**

El principal objetivo de la administración es brindar eficiencia y eficacia a una organización y/o empresas, entendiendo por eficiencia a ocupar los medios, a través de procesos, estableciendo reglas, que ayuden a controlar y definir como se deben de hacer las cosas dentro de la empresa, con el fin de optimizar los recursos y por eficacia a cumplir los objetivos planteados, dando los resultados esperados.

Toda organización y/o empresa requiere de una buena administración, debido a que su éxito depende de un correcto manejo de los elementos materiales y humanos que forman parte medular en la operación y son la herramienta principal con que cuenta, para elevar la productividad y alcanzar los objetivos preestablecidos.

Determina las metas que se persiguen, prescribe un ambiente definido, sugiere la distribución de los recursos, delimita y restringe las funciones, siempre buscando cimentar bases sólidas, que ayuden a la entidad a colocarse en el mercado, previniendo riesgos y asumiendo una postura de dirección.

### **3.3 Proceso administrativo**

Entendiendo que el proceso es un conjunto de etapas, planeadas, organizadas, dirigidas y controladas, que son necesarias para poder llevar a cabo una actividad, dichas actividades son establecidas y coordinadas por el gobierno administrativo y su función principal será alcanzar el objetivo planteado.

**3.3.1 Planeación:** Es la determinación de lo que se va a hacer, seleccionando la alternativa más óptima, las decisiones influyen a trazar los objetivos, aquí se pueden fijar las políticas, procedimientos, manuales y programas, así mismo se determinan los métodos y previsiones, siempre dejando bien establecido cada uno de estos puntos y firmado las partes involucradas, asumiendo que se deberá evaluar los riesgos que se correrán en la implementación.

**3.3.2 Organización:** Una vez definido lo que se va a hacer, es necesario fijar la forma de cómo se va a hacer, agrupando las actividades, determinando los medios y

recursos, identificando a los responsables, estableciendo los niveles jerárquicos y comunicando a todos los miembros sobre la responsabilidad que conllevará la ejecución.

**3.3.3 Dirección:** Posteriormente a la determinación de las funciones que deberán realizar los miembros de la entidad, es necesario exista personal con capacidad de administrar y coordinar, los medios necesarios para la obtención de los objetivos planteados, asumiendo que de ellos dependerá el resultado de sus subordinados.

**3.3.4 Control:** Después de echar a andar nuestra empresa y de acuerdo a la operación de cada una de las áreas de la organización, es necesario evaluar si se están haciendo las cosas conforme a lo preestablecido, tratando de identificar las desviaciones surgidas y corrigiéndolas, con la finalidad de llevar al nivel óptimo cada una de las operaciones.

### **3.4 La Importancia de la auditoria en las empresas.**

Anteriormente la auditoria solo se involucraba en la revisión de las anotaciones contables de un negocio dando prioridad fundamental a los aspectos matemáticos de la contabilidad y las finanzas, con la finalidad de mostrar y dar fe pública sobre la razonabilidad de los estados financieros.

A partir de 1960 se empieza a plantear la necesidad de darle un mayor alcance a la auditoria; se habla de la auditoria en función del “hombre de negocios” y se comienza a señalar la importancia de esta para que sea más útil al desarrollo de los entes públicos o privados, ampliando la cobertura de su acción al examen de las operaciones en términos de eficacia o efectividad económica y eficiencia.



Se puede decir que la auditoria ha evolucionado, de acuerdo a las necesidades que la sociedad con actividades económicas necesita, aplicando exámenes que se enfocan de manera integral y que incluyen aspectos de cumplimiento, financieros y operacionales, con la finalidad de mejorar la eficiencia de las organizaciones.

Los principales objetivos de la auditoria son: el control de la función administrativa, el análisis de la eficiencia de los sistemas que conforman la empresa, verificación y cumplimientos de las normas y procedimientos, preestablecidos y la evaluación de la gestión de los recursos materiales y humanos.

En el entendido que la auditoria se ha vuelto una herramienta imprescindible para evaluar los procesos de una empresa, ocupando métodos y técnicas que ayuden a detectar incumplimientos, irregularidades o ilícitos y mostrando las consecuencias que se derivan de estas desviaciones, apoyará a definir nuevas reglas y lineamientos que ayuden a evitar riesgos.

#### **4 Auditoria Administrativa**

La auditoría administrativa surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en distintos niveles jerárquicos de una entidad con respecto a los objetivos planteados, políticas, planes, sistemas de información, procedimientos, etc., revisando así su cumplimiento y resultado.

A través de la auditoria administrativa se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. Los directivos necesitan conocer cómo se encuentra el desarrollo de la operación y el cumplimiento de las normas y procedimientos

preestablecidos, como se utilizan los recursos, los tiempos y la efectividad de la supervisión jerárquica.

La auditoría tiene una función vital en los negocios. Toda auditoría debe brindar un informe de los procesos básicos que se realizarán. Cada revisión sigue un proceso sistemático que comprende una serie de pasos o procedimientos lógicos, estructurados y organizados para obtener y evaluar evidencias de manera objetiva.

Para Franklin (2007: p.11) *“es la revisión analítica total o parcial de una organización, con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”*.

Para Fleitman (2008: p.2) *“comprende el estudio de la organización general de la empresa, el entorno en que opera, sus objetivos económicos y sociales, la administración del personal y los recursos, sus métodos de operación y control, así como la cantidad y la calidad de la información para la toma de decisiones.”*

Para Kramis (1982: p.23) *“Tiene por finalidad descubrir los puntos de peligro en potencia, hacer resaltar las probables oportunidades, eliminar desperdicios o pérdidas innecesarias, observar el desempeño y valorar la eficacia de los controles, confirmar a la dirección que las políticas y procedimientos de la empresa están siendo cumplidos”*.

Estoy de acuerdo con los autores, debido a que a mi punto de vista; es la revisión analítica de una empresa que se realiza con la finalidad de medir el nivel de desempeño, eficiencia y eficacia, de las diversas áreas, evaluando si se cumplen los objetivos, a través de la confirmación de las políticas y procedimientos preestablecidos, para evitar riesgos innecesarios, siempre en busca de tomar las mejores decisiones.

Por otra parte la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura en donde predomina la disciplina de la organización, que a su vez permite descubrir fallas en las estructuras y vulnerabilidades existentes en la institución, mostrando así la eficiencia de las políticas y procedimientos preestablecidos, siempre mostrando evidencia de lo revisado, documentado cada prueba o revisión realizada.

La auditoría, debe de ser objetiva, eficaz, eficiente, crítica, reconstructiva y debe de generar una visión general de la entidad que se está revisando, con la finalidad de presentar un informe que ayude la dirección en la toma de decisiones, si bien el auditor debe de tener conocimientos generales de las áreas a revisar, además de contar con la intuición para poder adelantarse o adentrarse a la operación, también es necesario que conozca las normas que regirán su trabajo, las cuales serán las herramientas precisas para poder tener un resultado completo y bien fundamentado, mismas que se mencionan a continuación:

#### **4.1 NAGA's**

Empezaremos por hablar de las NAGA's (normas de auditoría generalmente aceptadas), que en su momento fueron los principios fundamentales de la auditoría, los cuales regían a los auditores durante su proceso de revisión, en la medida que se cumplían estas normas se podría garantizar el trabajo realizado, a pesar de que ya no están vigentes, formularon una base sólida sobre el desenvolvimiento del trabajo realizado por el auditor, por lo cual se citan a continuación:

**Entrenamiento y capacidad profesional:** Las revisiones deben de efectuarse por personas que tienen el entrenamiento técnico y la suficiente pericia, para poder indagar y

encontrar las desviaciones, es decir no es suficiente solo tener los estudios. Independencia: En todos los aspectos durante su revisión, el auditor debe de tener la independencia mental y no deberá dejar que nadie interfiera dentro de su revisión, al expresar su opinión y en la emisión de los resultados, siendo totalmente imparcial.

**Cuidado o esmero profesional:** Cualquier servicio que se otorgue deberá de tener minucioso cuidado en su preparación y en la emisión del resultado, de lo contrario podemos caer en negligencia, situación que sería castigable y nos generaría malos comentarios y una mala reputación.

**Normas de ejecución de trabajo:** Debemos de tomar en cuenta todos los aspectos que van a influir en nuestra revisión, midiendo los tiempos y solicitando la información a revisar, para determinar el alcance revisado, siempre obteniendo la evidencia suficiente que soporte nuestro trabajo.

**Planeamiento y supervisión:** Todo un proceso en el cual se van a delimitar los aspectos que se van a revisar, se planifican las acciones a tomar de arriba hacia abajo, es decir se debe de llevar un orden, tomando el universo y creando las estrategias a seguir, para terminar estableciendo el programa correspondiente.

**Estudio y evaluación del control interno:** Se identifica, se estudia y se evalúa el control interno, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos a seguir, el inicio es comprender lo que se está revisando, se aplica una evaluación preliminar, se realizan pruebas de cumplimiento, se evalúan los controles, para posteriormente emitir un resultado.

**Evidencia suficiente y competente:** Después de haber inspeccionado, observado, indagado y confirmado, se deben de recopilar los documentos y pruebas, que sirvan como sustento de nuestro resultado, al mismo tiempo que ayuden a comprobar, de manera suficiente y competente, generando confiabilidad a nuestra revisión y dando certeza a nuestro trabajo.

**Preparación de informe:** La consagración del trabajo del auditor, infiere en la preparación de un informe que pueda mostrar todos los detalles revisados, las anomalías, los datos más sobresalientes, la evidencia de los hallazgos encontrados, las conclusiones y las propuestas para corregir los errores encontrados.

## **4.2 NIA's**

Actualmente la auditoria es regida por las NIA's (Normas Internacionales de Auditoria), mismas que se enuncian de manera general, con la finalidad de posicionarnos en un ambiente de lineamientos y especificaciones, que ayuden al auditor a encontrar un patrón a seguir durante el desarrollo de su trabajo y emisión de su resultado, entre las más importantes mencionamos las siguientes:

**NIA 200 Objetivos y principios que gobiernan una auditoría**– Le permitirá al auditor expresar una opinión acerca de los estados financieros, tomando como base el código de ética y las leyes que rigen la contabilidad, manteniendo una actitud escéptica, para poder identificar los errores e irregularidades que pudieran contener los estados financieros, asumiendo la responsabilidad de las personas que interactuaron con la información.

**NIA 210 Acuerdo sobre los términos del trabajo de auditoría**– Establece los términos bajo los cuales se realizará el trabajo de auditoría, estableciendo la posición que debe adoptar el auditor, ante los requerimientos del cliente, incluyendo los objetivos, responsabilidades, alcance, accesos, planeación, expectativas, honorarios, tiempo, etc.

**NIA 230 Documentación del trabajo**– Establece que el auditor deberá documentar todas sus pruebas realizadas, de tal forma que sirvan como respaldo a su trabajo, a través de papeles de trabajo, fotografías, copias de documentos que expresen una desviación o caso importante, mismos que deberán ser confidenciales y solo al presentar el informe se mostrarán como respaldo.

**NIA 250 Responsabilidad del auditor frente a las leyes y reglamentos en la auditoría de estados contables** – En la planificación y ejecución de los procedimientos de auditoría, así como en la evaluación y comunicación de los resultados, se debe de apegar a las leyes y regulaciones, establecidas para regular los estados financieros, revelando cualquier incumplimiento o falta durante su revisión y proponer las correcciones correspondientes.

**NIA 260 Comunicación de los hallazgos de auditoría a los encargados o gobierno de la empresa**–Se establecen las características que deberá tener la información, para poder ser comunicada al gobierno administrativo, dicha información saldrá de la evaluación realizada a cada una de las áreas, misma que será en total confidencialidad, con argumentos sólidos y expresando las consecuencias de los hallazgos.

**NIA 300 Planeación del trabajo**–Se establecen los procedimientos a seguir, considerando todos los aspectos a revisar, los tiempos, las herramientas, información a

solicitar, aquí se incluye el programa de auditoría, en el que se determinará el alcance que se le dará a la revisión y la oportunidad de las pruebas a realizar.

**NIA 310 Conocimiento del negocio** – Antes de empezar, el auditor deberá tener un panorama general de lo que representa la empresa, su giro, sus empleados, la administración, etc., si es preciso solicitar una introducción al negocio, con la finalidad de poder posicionarse en los temas relevantes y en los sucesos de mayor importancia.

**NIA 400 Evaluación del riesgo y control interno**– Se provee al auditor de las guías para poder comprender los sistemas contables y de control interno de la empresa, de tal forma que pueda planear la auditoría, generar estrategias de ejecución, evaluar los riesgos y diseñar los procedimientos que puedan asegurar el cumplimiento de los objetivos y la disminución de los riesgos.

**NIA 500 Elementos de Juicio en la auditoría**– El auditor deberá obtener elementos de juicio, validos y suficientes, provenientes de la revisión realizada, para poder sustentar en forma razonable sus conclusiones y/o observaciones arrojadas, dándole prioridad a las más sobresalientes, en la medida en que se obtengan las pruebas suficientes el peso de la revisión y el resultado serán consolidados.

**NIA 705 Emitir un informe adecuado**– El auditor deberá emitir un informe adecuado en función a su revisión y a las circunstancias más sobresalientes, por lo que plasmará su opinión, basándose en que deberá ser consistente, oportuna y concreta, respaldada por la evidencia necesaria que brindará mayor relevancia a su trabajo realizado.

### 4.3 Características de la auditoría administrativa:

Es un examen que se practica generalmente con posterioridad a la ejecución y registro de operaciones, es decir la auditoría siempre debe de ser veraz (que siempre debe de estar sustentada para hablar con la verdad) y oportuna (que siempre ocurra en el momento adecuado o conveniente).

Por lo anterior debe de tener las siguientes características:

**Revisión y verificación:** El proceso comenzará tomando como base pruebas selectivas, de las transacciones y/o procedimientos, documentos, comprobantes, registros, libros, informes, incluyendo la inspección física de activos, con la finalidad de obtener evidencia comprobatoria.

**Independencia:** Se requiere independencia mental y funcional del personal encargado de practicarla, es un hecho que no se deben de mezclar los intereses, la revisión se realiza en cada área y no existe situación alguna o petición que pueda cambiar el rumbo y objetivo del por qué se está realizando.

**Conocimiento:** Se deben tener conocimientos y experiencia en diferentes disciplinas, entre más conozcamos del área a revisar, mayor será el alcance que le daremos a nuestra revisión, el hecho de que se cuente con esta característica, ayudará a poder revisar de una manera más profunda y con resultados más eficaces, por parte del personal responsable de su ejecución.

**Criterio:** Requiere amplitud de criterio para analizar, interpretar y dictaminar el desarrollo y registro de las operaciones, no se puede dejar guiar tan solo por las situaciones



superficiales, deberá indagar en mayor medida, buscando que emitir un resultado comprobable y de la manera más objetiva posible.

**Implementación:** Se deben implementar y aplicar técnicas y procedimientos diseñados y establecidos por cada tipo de examen, no todas las revisiones son iguales, por lo que se deberá tener una breve inducción a consideración del auditor, para poder medir los alcances previstos en su revisión.

**Cumplimiento:** Se debe evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y políticas administrativas aplicables a la organización examinada, siendo necesario introducirse en la operación de cada una de las áreas a revisar, para poder captar la mayor información posible al momento de que se identifican irregularidades.

**Implementación:** Ayuda a la implementación de los objetivos, reglamentos, procedimientos y políticas, que puedan ayudar a controlar la operación, delimitar las responsabilidades y fincar procesos y/o procedimientos a seguir, realizando una inspección minuciosa, que ayude a delimitar dicha implementación.

**Ayuda:** Ayuda a la administración a evaluar, controlar y determinar las actividades de la organización, una vez determinados dichos procesos, se deberán implementar las herramientas, que ayudarán a dejar la evidencia de la correcta interpretación y aplicación, la comunicación es vital en esta etapa.

**Ayuda:** En la toma de decisiones, en una entidad bien controlada, la información será más precisa, por lo que una vez que se determinó que la empresa no presenta riesgos e irregularidades importantes, se podrá analizar la implementación de nuevos objetivos, el crecimiento y el desarrollo, en virtud a los resultados obtenidos.

**Aplicación:** Para poder ejercer y lograr aplicar una revisión, que se adecua a las necesidades y objetivos planteados, se debe considerar que la auditoria (revisión pactada) y el auditor (persona que ejecuta la revisión), sin omisión, deberán tener las siguientes características y finalidades:

**Entrenamiento técnico y capacidad profesional:** Las personas que realizarán una revisión y posteriormente emitirán un resultado deberán tener comprobado que tienen estudios profesionales suficientes para poder desempeñarse como auditores y de ser necesario un título que los avale como profesionales.

**Cuidado y diligencia profesional:** Implican la apropiada integración de los conocimientos, que ayuden a comprender todas las vertientes de lo revisado, que servirán como apoyo para la correcta realización de su examen y en la preparación de su dictamen o informe final.

**Independencia:** El auditor no se dejará guiar por ningún comentario, el deberá validar la veracidad de las circunstancias, teniendo absoluta independencia en su revisión dando los alcances que él crea convenientes y de acuerdo a su experiencia y criterio, para emitir un resultado, que sirva para la toma de decisiones.

**Curiosidad:** El auditor debe de estar interesado en su trabajo, debe de ser una persona que le guste y se apasione con su labor, ser demasiado curioso y meticuloso con respecto a la operación o revisión asignada, no conformarse con lo más simple, superficial y sin importancia.

**Persistencia:** el auditor deberá darle seguimiento a cada punto relevante hasta quedar completamente satisfecho y después de haber recabado la evidencia necesaria de la

situación evaluada, realizando todas las pruebas necesarias, siempre validando el cumplimiento de las normas y procedimientos preestablecidos.

**Constructivo:** Comprende que si las diferentes operaciones evaluadas no están de acuerdo con los objetivos que persigue la organización, deberá aplicarse el criterio necesario para promover las correcciones o sugerencias que ayuden a cumplir positivamente con los objetivos planteados.

**Integridad:** El auditor deberá ser honrado con sus ideas y creencias que su experiencia y conocimiento adquiridos de manera profesional le han dado, con la fuerza suficiente para afirmar lo que piensa y sostener la verdad por encima de todo, jamás deberá de permitir que su integridad se ponga en tela de juicio o se llegue a dudar sobre sus resultados.

#### **4.4 Objetivos de la auditoria administrativa:**

Consiste en realizar una revisión dentro de una entidad, con el propósito de proporcionar un mayor apoyo, otorgando recomendaciones, asesoría y sugerencias, permitiendo a la empresa tener un mejor funcionamiento y un panorama general sobre el desempeño de cada una de sus áreas, dando fe del cumplimiento de las normas y procedimientos y comparándolo con los objetivos alcanzados, entre los objetivos más importantes se mencionan los siguientes:

**De control:** Son orientados a los esfuerzos de la organización por la aplicación de la implementación de la auditoria, evalúan el comportamiento y desarrollo de la organizacional en relación con los estándares preestablecidos, buscando alcanzar los objetivos planteados.

**De productividad:** Son encausados a las acciones de la auditoría para buscar la optimización y el aprovechamiento de los recursos, es decir hacer más con menos, previo a un análisis que los encamine a un resultado más eficaz, eliminando las fugas y obstáculos que entorpezcan el funcionamiento.

**De organización:** Establecen una estructura acorde a la entidad, delimitan las funciones, crean competencia que ayuda a la calidad y productividad, desarrollan procesos que guían el funcionamiento, proliferan con la delegación de autoridad y fomentan el trabajo de equipo.

**De servicio:** A través de la evaluación de las distintas áreas, se determina si la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas de venta, así como la interrelación y teniendo claro la satisfacción de sus clientes.

**De calidad:** La búsqueda constante de los procesos, normas, políticas y procedimientos, que ayuden a obtener los más altos niveles de realización en todos sus contenidos y ámbitos de la entidad, para producir bienes y/o servicios altamente competitivos.

**De cambio:** Si no se cuenta con procesos, políticas o procedimientos, se implementan y si ya se cuenta con ellos, se revisan modificando y adaptándolos a la operación, por lo cual transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

**De aprendizaje:** Tanto el ente revisado como el ente que revisa, dan pie a que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la

organización pueda asimilar sus expectativas y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

**De toma de decisiones:** Los resultados son impulsores de modificaciones y reafirman lo que se está haciendo de buena forma, por lo cual traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.

**De interacción:** Cuando se genera la revisión, existe una retroalimentación de conocimientos y pensamientos, mismos que posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los competidores y clientes.

**De vinculación:** Todas y cada una de las áreas de una empresa, están en constante comunicación, un buen resultado genera optimismo un mal resultado genera miedos y preocupación entre los integrantes de la entidad, por lo que la auditoría se debe constituir en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

Entonces el objetivo se traduce; como la manera en que logramos controlar la operación de una organización a través de la interacción con las diversas áreas, dando pauta al aprendizaje de los procedimientos, vinculándonos en conjunto con el personal en la realización de sus labores, dando un servicio cordial que apoye y colabore a entender el cambio de ser necesario, con la finalidad de dar resultados con calidad, que ayuden a la toma de decisiones, siempre buscando la productividad y éxito del ente que revisamos.

#### **4.5 La auditoría administrativa debe ser:**

**Critica:** El auditor no debe de aceptar lo que se le presente a la primera impresión o de manera superficial, deberá introducirse a lo más profundo de la operación para recabar la mayor cantidad de invidencias posibles, para obtener un mejor juicio y panorama general que le ayuden a la emisión de su informe.

**Sistemática:** El auditor deberá elaborar un plan que ayude a la ejecución de sus pruebas, tomando en cuenta los tiempos y la documentación necesaria, por lo cual estudiara a detalle todo el funcionamiento y operación de la entidad y/o área a revisar, permitiéndole tener una estrategia adecuada y coherente.

**Imparcial:** El auditor debe de ser independiente en sus pensamientos y de sus actos, siempre teniendo autonomía y en busca de la mejora continua de la entidad, por ningún motivo deberá aceptar algún beneficio que no sea el de su sueldo y las relaciones no deberán interferir con sus resultados.

La auditoría administrativa, necesita determinar la eficiencia (grado de cumplimiento de las metas planteadas), es de resaltar que no existe un patrón de comparación, todo es en virtud de los resultados obtenidos y dando prioridad a evitar riesgos.

Por lo tanto la auditoria administrativa, es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica, objetiva y sistemática, para determinar el cumplimiento de los procedimientos, reglamentos, políticas y procedimientos aceptables, optimizando los recursos y cuidando la economía, todo con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos por el ente revisado.

El alcance de la auditoria administrativa, podrá comprender a toda la organización o a un subconjunto estipulado de ella, por lo que su alcance es revisar la confiabilidad y la integridad de la información operativa así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar la información, dando recomendación y mencionando los riesgos que se podrían correr.

#### **4.6 Metodología de la auditoria administrativa.**

Tomando en cuenta que el auditor es ajeno a la operación de las diversas áreas revisadas y que los exámenes realizados deberán ser de manera neutral de acuerdo a las necesidades de la revisión y a las características de la organización, la metodología que se usara para revisar la entidad será por etapas:

**Preliminar:** Antes de empezar es necesario generar la estrategia que nos pueda brindar un conocimiento previo de empresa o entidad a revisar, en donde se deberá poner atención en el giro, la misión y la visión, de no existir, será necesaria su implementación, siempre teniendo claros los objetivos generales.

**Estudio general:** Se debe de visualizar el universo a revisar, entre más claro lo tengamos, podremos identificar en donde pudieran existir áreas críticas y/o específicas a revisar, de esta forma se puede determinar el nivel de riesgo, para empezar, se pueden solicitar los manuales y políticas que las rigen a la empresa.

**Modelo de control:** En todo proceso se deben de establecer los lineamientos a seguir, los alcances y estrategias, por lo que una vez determinada el área a revisar, se deberá definir un mecanismo que sirva para detallar los tiempos y la documentación necesaria que deberá ser solicitada para comenzar la revisión.

Con el material ordenado se procede a un análisis del problema, con el fin de formular los juicios que ayuden a conocer el diagnóstico real de la situación de la entidad, para poder emitir un pronóstico adecuado, basado en los fundamentos obtenidos y respaldado por la evidencia necesaria.

**Comunicación de resultados:** Una vez examinado y evaluado cada uno de los procedimientos, se procederá a la elaboración de un informe, que proporcione una opinión mediata, experta e independiente, que muestre las evidencias de las desviaciones encontradas, resaltando los problemas y las sugerencias determinadas.

**El informe deberá contener:**

- Objetivo de la auditoria (¿Por qué? y ¿Para qué? fue realizada).
- Metodología (¿Cómo fue realizada?)
- Alcance del trabajo (¿Qué fue lo que se revisó?)
- Diagnóstico (¿Cuál fue el resultado?)
- Recomendaciones (¿Qué se tiene que hacer?)
- Pronóstico (Lapso de mejora si se corrigen las desviaciones)
- Anexos (Evidencias)

**Seguimiento:** Una vez evaluada la entidad y después de determinar el problema, poniendo atención en las recomendaciones del auditor, se deberá dar el seguimiento oportuno para validar si se corrigieron las desviaciones y si se están logrando alcanzar los objetivos.

Una vez establecido el diagnóstico sobre la eficacia y eficiencia, permitirá determinar las causas de los hallazgos que estén afectando dichos criterios y



consecuencialmente, formular las recomendaciones a la gerencia o de acuerdo al nivel de jerarquía que así convenga a la entidad.

#### **4.7 Diagrama de flujo:**

Una forma de poder establecer los procesos dentro de un área, es plasmar cada una de las etapas o funciones que se realizan en la operación, dentro de un plano que exprese un diagrama de flujo, esta herramienta nos será de gran utilidad para delimitar los tiempos y pasos a seguir, cuanto más claro y conciso sea, mayor será la posibilidad de entendimiento de las partes que ejecutan las funciones.

Para Krajewski, Ritzman y González (2000: p.112) el diagrama de flujo “*describe el flujo de información, clientes, empleados, equipo o materiales a través de un proceso.*”, es la base de la operación, el cual fungirá como guía para la ejecución de las funciones deseadas.

Para Heizer (2004: p.200) “*representan gráficamente un proceso o sistema utilizando cuadros y líneas interconectadas. Son sencillos pero excelentes cuando se busca explicar un proceso o que tenga sentido*”, el dar explicación gráfica, en donde se muestre cada una de las funciones que el personal debe de realizar, el nivel de aprendizaje y ejecución, mejorara notablemente.

Es una representación gráfica de un algoritmo, elaborado por medio de símbolos, interconectados entre sí por flechas, para indicar la secuencia de la operación, con la intención de facilitar el entendimiento a todos los niveles, la visualización grafica es un método sintetizado que ayuda al flujo de información y entendimiento de la operación, (ejemplo **anexo 1 y 2**).

## Símbolos utilizados

Inicio y fin

→ Interpreta el inicio y fin, también puede ser una parada

Proceso

→ Interpreta una instrucción u operación.

Entrada /Salida

→ Interpreta una entrada o salida de información

Decisión

→ Interpreta la toma de decisiones, formula una pregunta.

Conector

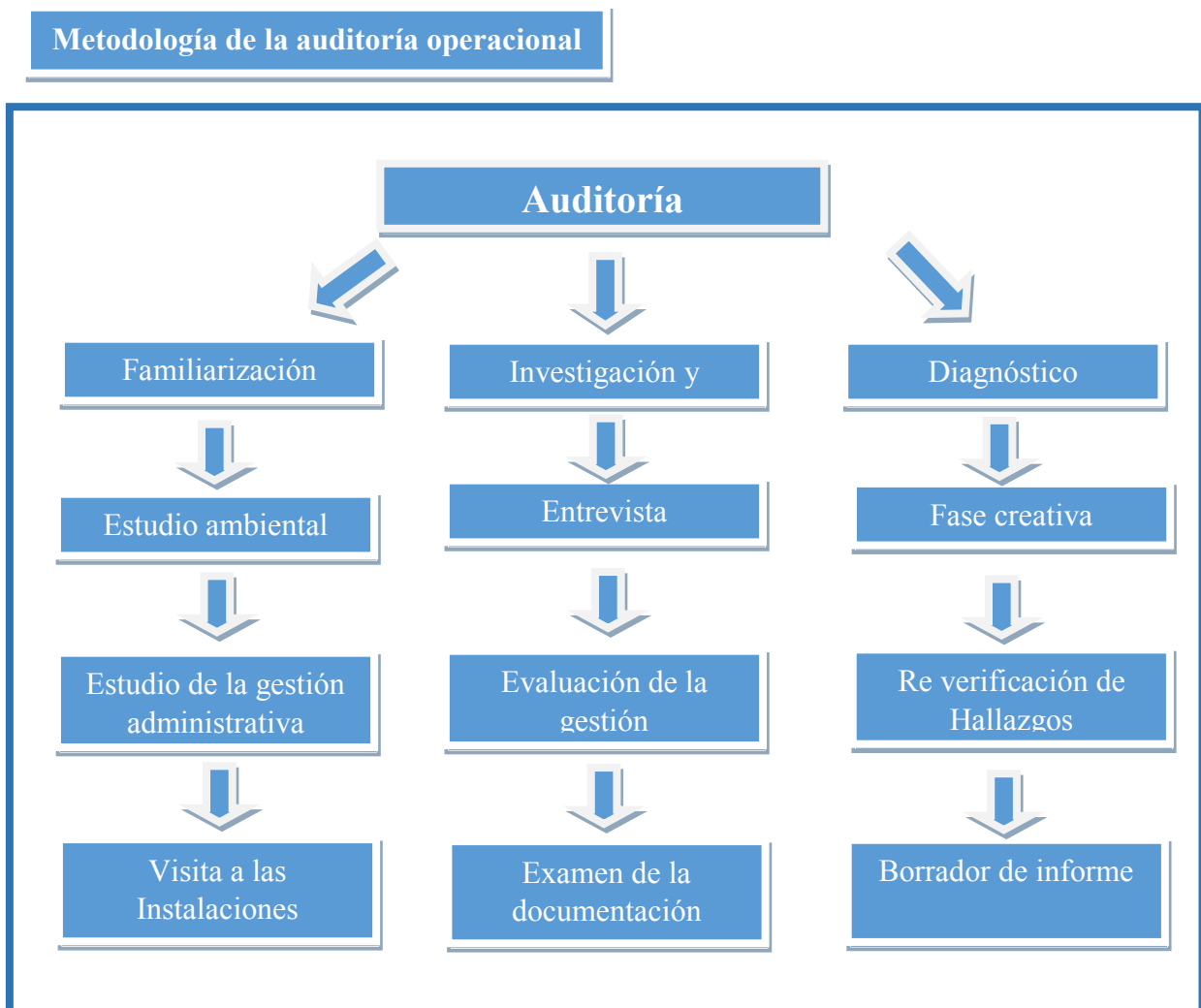
→ Interpreta un enlace

Conector fuera  
de página

→ Interpreta un enlace de un diagrama que no están en la misma hoja.

#### 4.8 Metodología de la auditoría operacional:

El auditor se enfrentara con el dilema del cómo empezar y que considerar para su revisión, considerando las necesidades establecidas por el ente económico, el giro, la importancia y el riesgo que pueda percibir, para esto el IMPC (2005, p: 26), menciona “*existen tres pasos fundamentales para la metodología, que son:*



**4.8.1. Familiarización:** Para poder revisar un área u operación específica, es necesario que el auditor se involucre, conozca, aprenda y hasta llegue a ejecutar, con la finalidad de que se logre familiarizar con las operaciones o las actividades que revisará, para esto deberá considerar lo siguiente:

Los problemas inherentes a las actividades y al ramo de la empresa en aquellas operaciones de la administración que revisa.

Conocer la infraestructura específica, así como revisar la planeación, organización, dirección y control de la administración.

Antecedentes de las deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos por auditorías anteriores por externos o consultores.

**4.8.1.1 Estudio ambiental:** En esta fase, el auditor podrá diagnosticar las áreas críticas, establecerá el grado de profundidad al cual será sometida la revisión y valorará los tiempos de ejecución, anteponiendo la finalidad de la revisión, los principales aspectos a revisar o investigar serán:

- Que tan importante es para la empresa la operación que se está revisando para ver las repercusiones financieras que tendría si se mejora la eficiencia.
- Revisar los indicadores como pueden ser, los estados financieros, la rotación de personal, delegación de funciones, capacitación, etc.
- Identificar la estructura de la organización, si cuenta con políticas o reglamento.

**4.8.1.2 Estudio de la gestión administrativa:** En este aspecto el auditor debe de interesarse en conocer las características esenciales de la empresa, revisar si se

cumplen las fases del proceso administrativo, en cada una de las áreas a revisar, así como la delegación de funciones y la supervisión del trabajo delegado.

**4.8.1.3 Visita a las instalaciones:** El auditor acudirá al ente a revisar, para observar directamente como se efectúan las operaciones, así como presentarse con los responsables de las áreas a revisar, comentando de manera general cuáles serán los programas, tiempos y las necesidades que tendrá en su revisión.

**4.8.2 Investigación y análisis:** El auditor analizará la información y examinará los documentos solicitados previamente, para empezar a evaluar el funcionamiento, realizando pruebas a detalle de diversas índoles o pruebas selectivas que se determinaran a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico, para esto podrá ocupar técnicas tales como:

**Entrevistas:** Esta técnica es una de las de mayor uso en la auditoria administrativa, ya que por medio de ellas se obtiene la información de primera mano en función a la operación, para lo cual se deberán crear cuestionarios seleccionando las técnicas de encuesta más apropiadas y de acorde a lo que se está revisando, tomando en cuenta el tipo de evidencia que se desea recopilar, dirigidos a todas las personas que se desempeñan en el área a revisar, siempre intentando obtener una opinión veraz y significativa.

**Evaluación de la gestión administrativa:** Una vez que se ha familiarizado con el estudio preliminar y se validó la aplicación del proceso administrativo, es momento de evaluar a la gente que ejerce los controles, lineamientos y políticas de la empresa, es muy importante que no solo se asigne o se ordene que hacer, también se supervise y valide el cumplimiento de lo ordenado.

**Examen de la documentación:** La finalidad de esta técnica es coadyuvar a la verificación objetiva de la documentación sujeta a análisis o bien a la obtención de los datos deseados que ayuden a introducirnos de manera general y específica en la revisión deseada o planeada.

**Diagnóstico:** Una vez que nos familiarizamos, revisamos la documentación y validamos la supervisión de la gestión, es el momento de juntar la evidencia y los hallazgos encontrados, para dar nuestra interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas en la eficiencia o que generen un riesgo para la entidad.

**Re verificación de los hallazgos:** Es importante que se comprueben y validen cada una de las desviaciones encontradas, validando el esquema con el modelo vigente y asegurándose de que las diferencias son significativas, esto con la finalidad de que la información que reportemos sea veraz y consistente.

**Borrador de informe:** Se discutirán previamente las ideas y hallazgos encontrados, con el propósito de asegurarse de que son problemas reales y significativos, que la información plasmada sea digerible y entendible, breve y descriptiva, además de las recomendaciones sean claras y concisas, que muestren los beneficios que conllevará el realizarlas.

**Informe:** Es el documento que contiene toda la información de forma clara y concisa de los puntos más sobresalientes, para que se puedan corregir y ejecutar de acuerdo a las recomendaciones del auditor y de los intereses del ente revisado, el cual se entregara teniendo una reunión con la persona que la solicito y los niveles jerárquicos involucrados,

mismo que deberá ser firmado por las partes, en señal de que fue aceptado y dando fe de los resultados.

La auditoría administrativa debe de cuidar el cumplimiento de las políticas y procedimientos y las normas de información financiera, verificar la validez de los informes que se generan al momento y evaluar de manera constante, el sistema de control interno para asegurar la implementación y cumplimiento, de acuerdo a las expectativas del gobierno administrativo y/o dirección.

## 5 Control

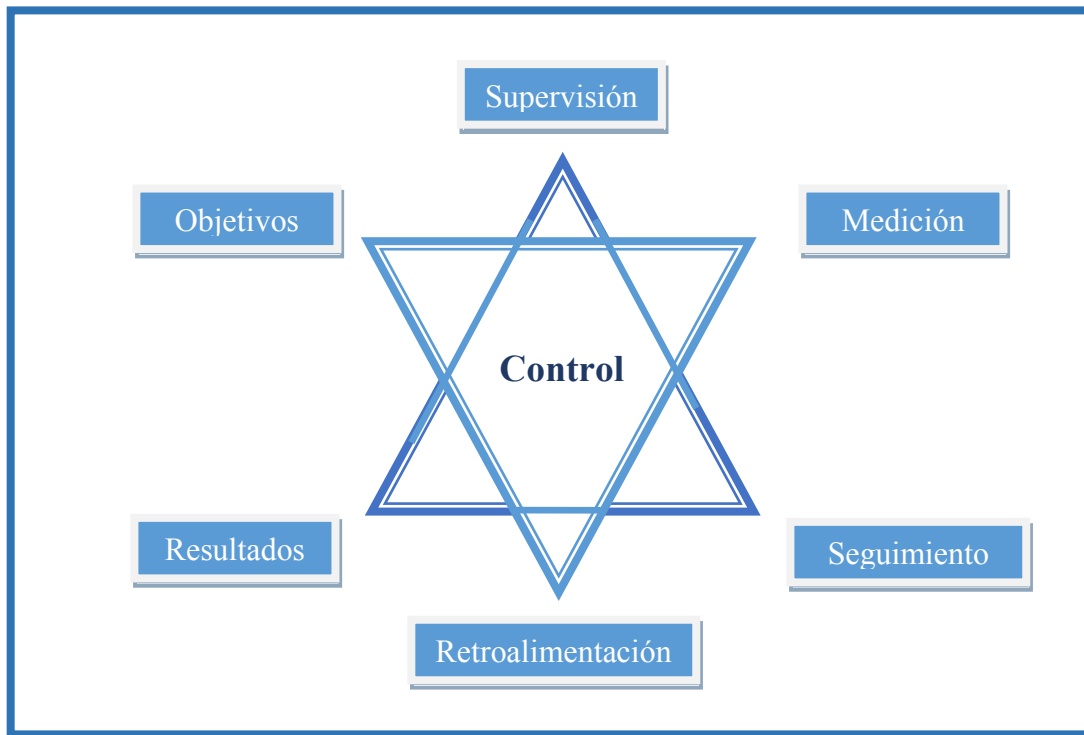
El funcionamiento administrativo está ligado a varios factores, así como encaminado al cumplimiento de los objetivos de la empresa, dichos objetivos en un inicio son preponderantes a la dirección, se deben de hacer partícipes a todas las personas que conforman la entidad o interactúan con ella (empleados, clientes, proveedores, etc.)

Soldevila y Roca (2004: P.4) manifiestan que el control *“se preocupa de mantener la estructura orgánica existente, los atributos físicos (propiedades, equipos, etc.) y las relaciones humanas para que la organización sea viable y sobreviva”* de acuerdo con los autores, debido a que la retroalimentación de estos factores optimizarían el desempeño de la entidad.

Coopers & Lybrand (1997: p.17) mencionan al control como *“una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Estas acciones son omnipresentes e inherentes a la gestión del negocio por parte de la dirección”*, con el entendido que la dirección es el principal interesado en mantener una empresa estable y sin riesgos.

El control es una serie de procedimientos que suelen ser complicados, utilizados para corregir irregularidades y/o desviaciones sobre el desarrollo de las actividades, reprimiendo y controlando a cada una de las personas involucradas en la organización, estableciendo límites y reglas a seguir, promoviendo así el desarrollo de los individuos creándoles un carácter de responsabilidad y cumplimiento.





*Fuente: Elaboración propia*

### **5.1 Características del control**

Deberá ser oportuno para estar en el momento apropiado, seguir una estructura orgánica, tener diseño y control específico, una ubicación estratégica para establecer controles a ciertas actividades, debe de generarse un análisis del costo beneficio, y lo más importante, revelar las tendencias y situaciones detectadas.

### **5.2 Etapas del control**

Para poder implementar un control adecuado o cualquiera que sea el objetivo del establecimiento de control (humano o material), deberá ser estudiado y preparado, para que

funja como una herramienta que brinde seguridad y para esto podrá ser dividido en cuatro etapas, mismas que se mencionan a continuación:

**5.2.1 Establecimiento de estándares:** Un estándar puede ser considerado como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control, las normas representan la expresión de las metas de la planificación o planeación de la empresa, de tal forma que el logro de los deberes asignados pueda medirse contra ellas.

Los estándares pueden ser estadísticos, que son elaborados con base en datos históricos de la empresa, fijados por apreciación, son elaborados de acuerdo a la experiencia de la dirección y por lo mismo suelen ser muy sugestivos y los técnicamente elaborados, estos son los más creíbles de acuerdo a que se basan en un estudio cuantitativo, toman en cuenta, la productividad de la maquinaria, el equipo y a los trabajadores.

**5.2.2 Medición de las actividades:** Es la medición del trabajo realizado, se debe de medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben de ser definidos de acuerdo a los estándares, es decir, si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar que están haciendo los subordinados, se podrá generar una comparación del desempeño, en relación con los estándares establecidos y con lo deseado.

**5.2.3 Corrección:** Si en el resultado de la medición se detectan desviaciones en relación con los estándares, se deberán corregir y establecer nuevos planes y procedimientos para evitar que vuelva a suceder, es decir, se considera como un esfuerzo

para ajustar las operaciones indebidas o en su caso una rectificación de las desviaciones, por lo anterior se deberá reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.

**5.2.4 Retroalimentación:** Una vez corregidas las desviaciones, debemos reprogramar el proceso de control, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo, dependiendo de la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimentará el sistema, transmitiendo la información de una persona a otra o a un grupo de personas, las acciones correctivas pueden comprender un cambio en el método de trabajo, de ser necesario una implementación de capacitación o en su caso un cambio en las normas y políticas.

### **5.3 Control interno como herramienta fundamental de las organizaciones**

El control interno es la escala para medir la estructura administrativa de una empresa, de esta forma podemos asegurar que tan confiables son los estados financieros, frente a la eficiencia y eficacia operativa, de acuerdo a los resultados emitidos de forma independiente y a un análisis minucioso de la entidad.

Se debe de manejar un sistema de gestión y control interno que permita tomar decisiones adecuadas, por ello surge la necesidad de implementar un sistema que brinde información certera, confiable y exacta a la dirección o gobierno administrativo, con el fin de poder analizar la situación financiera, económica y operativa, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados, siendo un mecanismo efectivo en la toma de decisiones.

Coopers & Lybrand (1997: p.16) lo definen como *“un proceso efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos”*, el control

interno es igual a un proceso, que se establece por la dirección para la aplicación del personal de la entidad.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta el medir la eficiencia y la productividad, al momento de la implementación, en especial se centra en las necesidades básicas y esenciales que se realizan, con el fin de poderse mantener activo en el mercado. Es importante resaltar, que las empresas que aplican la revisión de controles internos en sus operaciones, podrá conocer sus fortalezas y debilidades, asumiendo la postura de mantener los aciertos y corregir sus deficiencias, siempre buscando obtener la excelencia.

El control interno comprende el plan de la organización, por evaluar los procedimientos, coordinándolos de manera coherente a las necesidades de su negocio, buscando proteger y resguardar sus activos, revisando la confiabilidad de los estados financieros, generando la adhesión del personal a las exigencias e instrucciones de la gestión.

Cada departamento puede determinar sus procedimientos, reglas y políticas, mismas que deberán ser compartidas con todo el personal, así mismo deberán capacitar y mostrar su importancia, con la finalidad de generar identidad y compromiso, la gestión se deberá ejercer cuidando cada uno de los aspectos mencionados, mostrando los avances y exaltando las faltas que se generen, surgiendo la necesidad de implementar controles administrativos en todas y cada una de sus operaciones diarias con el objeto de reducir el riesgo y de prevenir pérdidas.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizacional, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas, para esto es necesario generar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Dichos controles se deberán ejecutar durante y después de cada proceso, para poder ir midiendo la eficiencia y eficacia.

El control interno es todo un sistema que evalúa las operaciones financieras, operativas y administrativas de una empresa, es establecido por la gerencia o la dirección, sirviendo como marco de referencia o patrón a seguir, en cada una de las actividades de las diversas áreas o departamentos.

El control interno nace de la necesidad de la dirección, de salvaguardar los bienes de la empresa, además del interés de conocer a fondo la operación, medir la eficiencia y efectividad, prevenir situaciones que pongan en riesgo la estabilidad de la entidad y obtener estados financieros confiables, siempre buscando la mejora constante.

La importancia que ha adquirido la implementación del control interno en una entidad, es debido a los numerosos problemas producidos por la ineficiencia, la falta de conocimiento de los empleados sobre las tareas y los riesgos que se pudieran presentar, la falta de supervisión, la falta de una gestión adecuada, la falta de delimitación de funciones y responsabilidades y la falta del flujo de información para la toma de decisiones.

El CI puede ayudar a que una empresa sea rentable, genere rendimientos y sobre todo, a prevenir riesgos y pérdidas, así también ayuda a la obtención de la información financiera fiable, reforzando la confianza de que se está cumpliendo con la leyes, evitando

conflictos perjudiciales, que puedan afectar su imagen, siempre en busca de obtener los resultados deseados.

#### **5.4 Objetivos del control interno.**

Aunque muchos objetivos son específicos de una sola entidad, la mayoría son compartidos y coinciden en que se debe llegar al mayor número de clientes manteniendo una buena reputación, se deben de tener estados financieros limpios y claros, siempre cumpliendo con las leyes y sin perder de vista los objetivos.

Podemos dividir los objetivos en operacionales, porque siempre buscan la eficiencia y la eficacia de la entidad, de información financiera, ayudan a obtener, preparar y publicar los estados financieros y de cumplimiento, además de supervisar la eficiencia, la eficacia y la realización de los estados financieros, se debe de vigilar que se cumpla con las leyes y normas que les sean aplicables, es importante señalar que en la ejecución de la actividades cotidianas, cada objetivo puede pertenecer a más de una categoría.

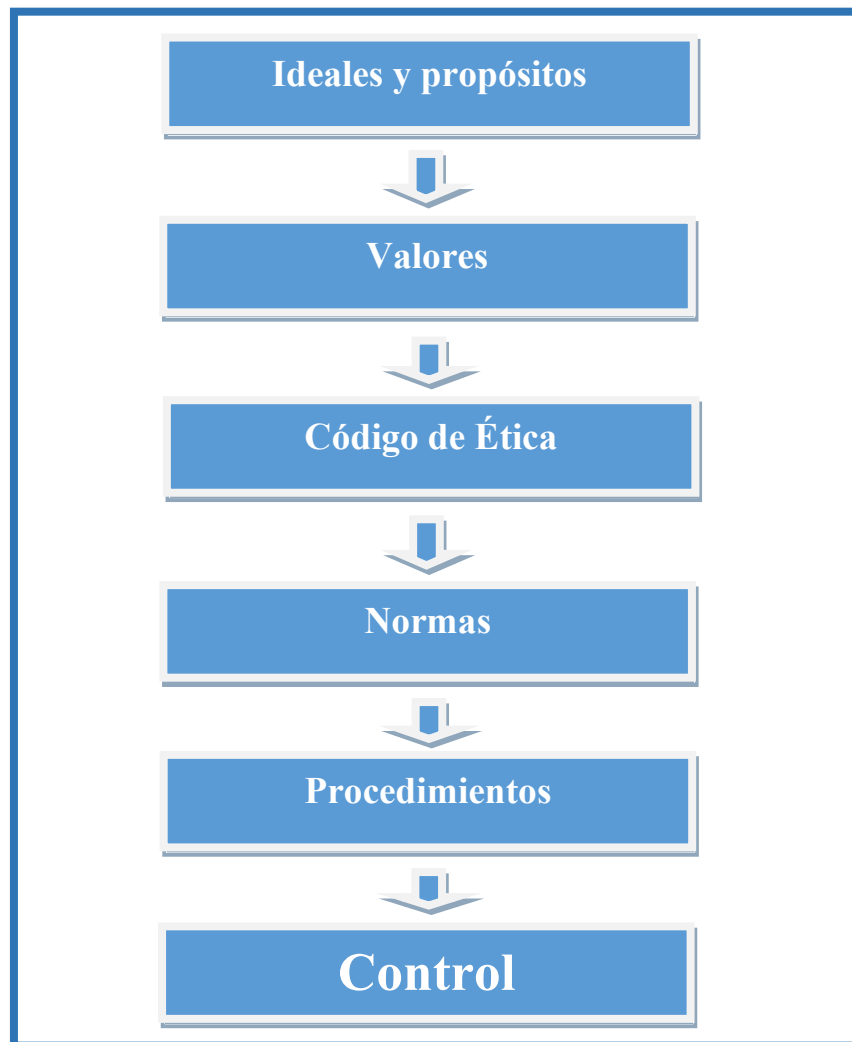
Los principales objetivos del C.I., son la eficiencia: que se refiere al logro de objetivos y metas programadas con la menor cantidad de recursos y la eficacia: refiriéndonos al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, en lugar, tiempo, calidad y cantidad.

El C.I. tiene por objeto proporcionar una seguridad razonable en el logro de metas y objetivos, para esto, deberá buscar obtener la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, programas y proyectos, confiabilidad, veracidad y oportunidad de la información financiera, presupuestaria y de operación, además del cumplimiento del marco

jurídico aplicable a las instituciones y sobre todo la salvaguarda, preservación y mantenimiento de los recursos.

El poder incorporar controles, influye directamente en la capacidad de alcanzar sus objetivos la entidad, además de generar e implementar calidad. La búsqueda de calidad está vinculada con la forma de cómo se gestionen y controlen los negocios. Las iniciativas de control se convierten en parte de la estructura operativa de la empresa.

Fases del Control



*Fuente: Elaboración propia*

## 5.5 Principios del control interno

El C.I. es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, es un proceso desarrollado por el personal de la organización mismo que no puede ser considerado infalible, ofreciendo solamente una seguridad razonable, debido a que es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento que se aplique a raja tabla, no es posible establecer un esquema universal de control interno que sea aplicable a todas las organizaciones existentes. Sin embargo es posible establecer algunos principios generales.

Brock y Palmer (1987: p.95) expresa que existen los siguientes principios:

*“Nadie debe de tener a su cargo la totalidad de ninguna operación importante de la empresa”*, se deben establecer por escrito cada una de las responsabilidades y se debe limitar a cada una de las personas que las ejecutarán, deben existir autorizaciones o aprobaciones para realizar transacciones o pagos, de no cumplir con este principio la calidad del control será ineficiente

*“Las personas o persona que se ocupen del efectivo no deberán ser las mismas que tengan la responsabilidad de su contabilización”*, es importante que exista una correcta segregación de funciones y deberes, de tal forma que una sola persona no controle todos los procesos de una operación, es decir, la persona que se encarga de cobrar no debe de tener la facultad de pagar o extraer efectivo.

*“Todos los empleados deben de ser adiestrados para realizar su trabajo”*, se deberán seleccionar y capacitar adecuadamente a cada uno de los empleados, debido a que



entre más capacitados estén producirán un trabajo más eficiente y a su vez estimularlos con el beneficio de mejorar su economía.

*“A los puestos clave del sistema de control interno solo deberán asignarse empleados capaces y experimentados, de fiabilidad demostrada”*, se deberán elegir a las personas más aptas para desempeñar estas funciones, debido a que de ellas dependerá el éxito del sistema, convirtiéndose en personas confiables y seguras.

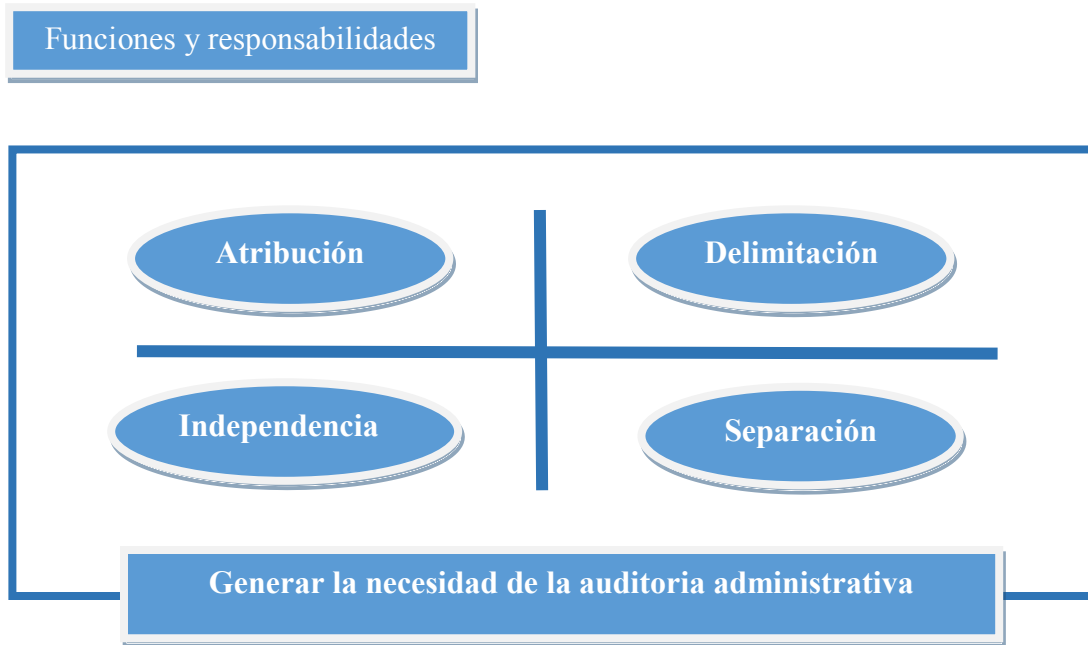
*“La dirección debe revisar y evaluar periódicamente el sistema establecido de control interno para asegurarse de que funciona tal como se planeó”*, deberá existir un monitoreo periódico para validar el cumplimiento, evitar riesgos y corregir desviaciones que vayan desprendiéndose, de tal forma que se actualice y sea funcional a los fines de la empresa.

*“Deberá comprender dispositivos mecánicos, así como modelos, registros y procedimientos habituales para proporcionar la protección máxima”*, se tomarán las medidas necesarias para que cada una de las funciones sea en un ambiente de seguridad, estableciendo los lineamientos, políticas y procedimientos que respalden la operación.

## **5.6 Elementos del C.I.**

### **Elementos de organización:**

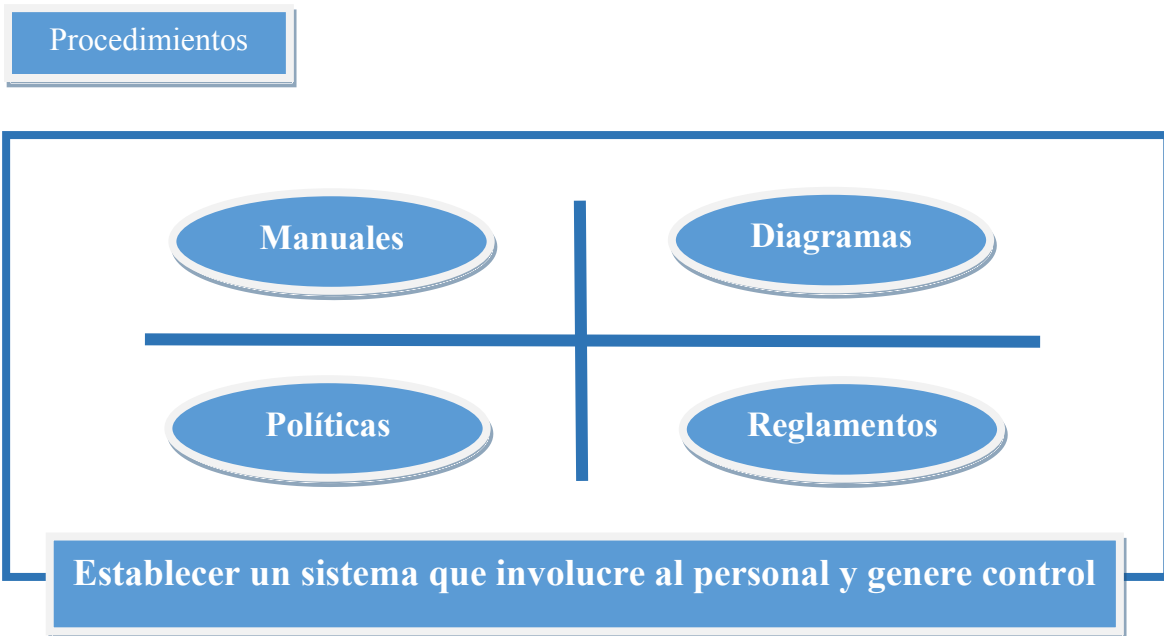
Para realizar cualquier actividad o proceso, es necesario establecer un plan lógico y claro de las funciones que cada una de las personas involucradas ejercerá, estableciendo una línea de autoridad y responsabilidad, tanto para la entidad, como para los empleados, en este plan se deben de incluir los siguientes aspectos:



*Fuente: Elaboración propia*

### **Elementos, sistemas y procedimientos**

Una vez determinada la organización, es decir después de delimitar las funciones y responsabilidades, de deben establecer los procedimientos a seguir, mismos que deberán indicar como se deben realizar las funciones y de qué manera se deben ejercer, por lo que será necesario plantearlos por escrito y de manera formal, para que cada personal involucrado tenga acceso a ellos.

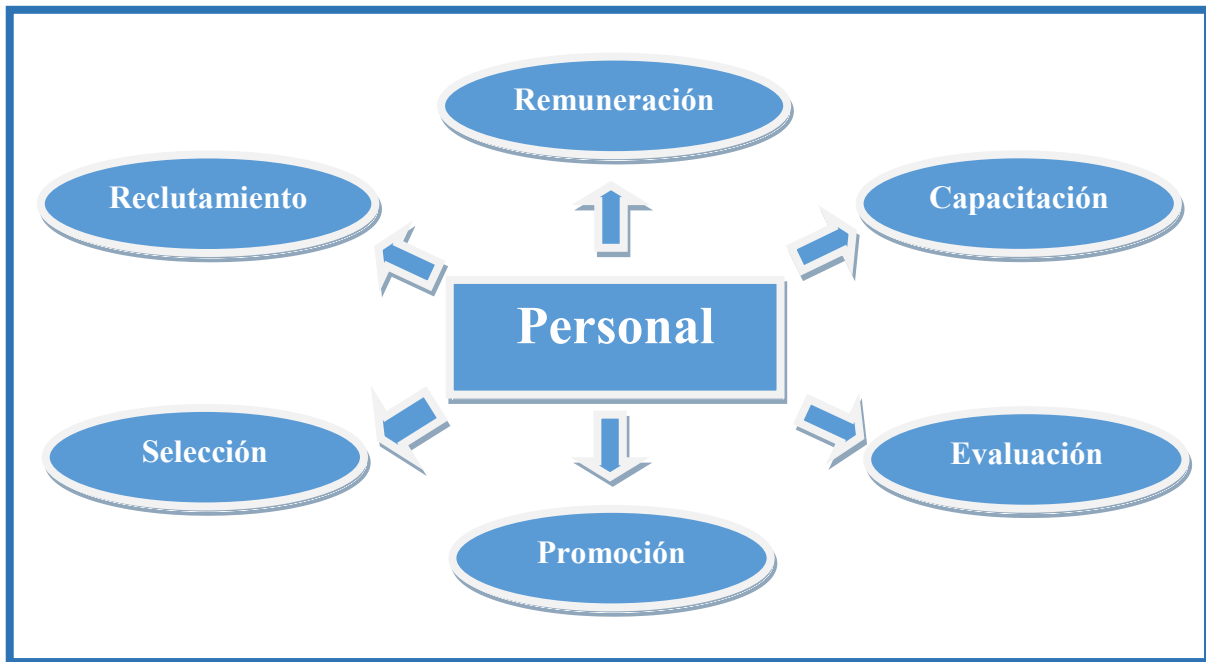


*Fuente: Elaboración propia*

**Elementos de personal:**

Una vez establecido un sistema que regule las funciones del personal, es necesario que se involucre al personal a la ejecución de prácticas sanas y seguras, para que puedan ejecutar sus funciones, asumiendo sus responsabilidades, cuidando sus aptitudes y capacitando de manera eficiente.

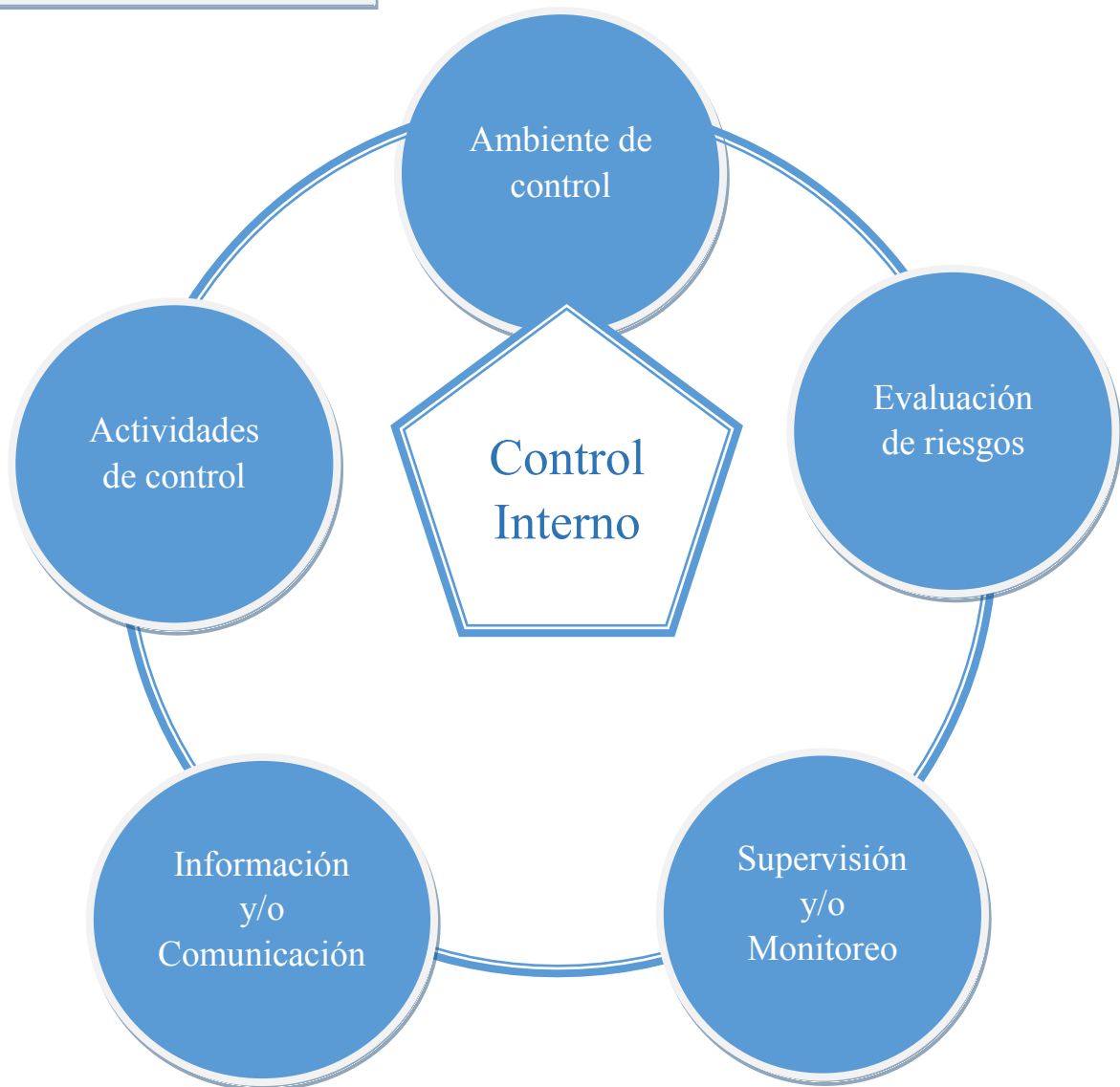
## Elementos de personal



*Fuente: Elaboración propia*

### Componentes

Para adentrar en mayor medida al C.I., es necesario que se desglose, Coopers & Lybrand (1997: p.20) mencionan que “*consta de cinco componentes relacionados entre sí, Estos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión*”, también pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizados para medir el control interno y determinar su efectividad, mismos que dependen del estilo de dirección del negocio y a su vez están integrados en el proceso de gestión. A continuación se menciona:



*Fuente: Elaboración propia*

**5.7.1 Ambiente de control:** Es establecer un entorno que pueda influenciar y a su vez estimular las tareas realizadas por el personal, es decir es el clima en donde se desarrollan las actividades, se establecen objetivos, se estiman riesgos y se cumple

con las responsabilidades asignadas, es la base de todos los demás componentes, aquí se marcan las pautas de comportamiento en una organización, tomando en cuenta la integridad, los valores éticos, la estructura y el entorno, para esto debemos seguir los siguientes principios:

- Tener compromiso con la integridad y valores éticos
- Debe de existir supervisión del control interno por parte del consejo administrativo
- Se debe establecer una estructura, en donde se genere la delegación de responsabilidades, establecer jerarquías y asignar responsabilidades.
- Se deben fijar los planes de capacitación, medir al personal para detectar a las personas más competentes y poner especial atención al reclutar talentos.
- A las personas más aptas, confiables y comprometidas con las responsabilidades del control interno, se les debe de cuidar y retener, debido a que serán de gran beneficio para la empresa.

**5.7.2 Evaluación de riesgo:** Es la probabilidad de que un evento o acción pueda fallar y reaccionar de forma que pueda afectar a la entidad. Para poder evaluarlos necesitamos, identificarlos, analizarlos y manejarlos de manera oportuna, para poder determinar que es un riesgo, primero debemos establecer nuestros objetivos, de esta forma podremos identificar factores críticos de éxito y establecer criterios para medirlos, creando vínculos entre los factores de riesgo y las actividades, para poder generar los controles que administrarán los riesgos identificados, para esto debemos seguir los siguientes principios:

Se deben definir los objetivos claramente para que el personal pueda identificar y evaluar los riesgos que se corren, en la búsqueda de la obtención de los objetivos.

Identificar y analizar los riesgos, para establecer los métodos con los cuales se podrán disminuir.

No se puede descartar la posibilidad de que pueda existir un fraude, dentro de la evaluación de riesgos, los riesgos existen constantemente, en el manejo de los valores y la asignación de responsabilidades, por lo que se deberán crear los filtros y medidas necesarias para evitarlos.

Se debe prever que la operación puede llegar a generar cambios, mismos que podrían afectar al control interno, en cada una de las actividades que se realicen dentro de la entidad, existirán necesidades que cumplir, por lo que será necesaria su evaluación constante.

**5.7.3 Actividades de control:** Se refiere a las acciones que realiza la gerencia o los altos directivos para que el personal cumpla con las funciones asignadas, es decir, son las políticas y procedimientos que se generan con la finalidad de asegurar que se lleven a cabo las instrucciones, se diseñan para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos y se establecen en todas las funciones y áreas de la empresa, para esto se deben seguir los siguientes principios:

- Se deben de establecer actividades que contribuyan a la disminución de los riesgos.
- Se deben de considerar todo tipo de herramientas que ayuden a la obtención de los objetivos planteados.

- Se deben de establecer políticas y procedimientos claros, que ayuden al desarrollo de las actividades a realizar.

**5.7.4 Información y comunicación:** Se deberá identificar, recolectar y comunicar la información interna y externa relevante en forma y plazo pertinente, de tal forma que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades, con la finalidad de que ayude a la dirección en la toma de decisiones, pueda aplicar una mayor gestión y logre controlar las actividades, la información debe de ser de calidad en cuanto a su contenido, oportuna, actualizada, exacta y todo el personal debe de tener acceso, para esto se deben seguir los siguientes principios:

- La información que fluye a través de los canales que brinda la empresa, debe de ser clara, oportuna y de calidad.
- Todas las áreas deben de estar enteradas sobre los objetivos y responsabilidades que inferen en el establecimiento del control interno.
- Los asuntos que afectan al control interno deben de ser comunicados de manera pertinente y de acuerdo a su naturaleza y relevancia, determinar si es necesario que se comunique a los entes externos.

**5.7.5 Supervisión o monitoreo:** Es necesario se realice un monitoreo contante que nos muestre como se están realizando las funciones asignadas, es decir cuidar el funcionamiento del sistema, el alcance y frecuencia de la supervisión dependerá de la evaluación de riesgos, la eficiencia de los procesos y deben adecuarse a los cambios operados en la organización, introduciéndose las modificaciones cuando sea necesario, para esto se deben seguir los siguientes principios:



Se deben realizar evaluaciones durante el proceso y de manera específica, con la finalidad de poder determinar si se están llevando a cabo cada uno de los procesos que componen el control interno y analizando si son funcionales y/o compatibles con la operación de la empresa.

Si nos percatamos que existen deficiencias en el control interno, se deberán evaluar y comunicar oportunamente, a cada uno de los responsables (gobierno administrativo), especificando y mostrando las evidencias de lo revisado, para que ellos puedan tomar las precauciones y correcciones necesarias.

## **5.8 Antecedentes del marco integral COSO**

En los años 80's existían dificultades del Sistema de Ahorro y Crédito de los Estados Unidos de América, originando en 1985, el surgimiento del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, emitiendo el marco integrado del control interno, donde se demostró el desconocimiento del control interno, la evasión de responsabilidades y el desinterés de los directivos en el tema.

### **5.8.1 Informe COSO**

Como resultado de la economía mundial y la correlación que existe entre las entidades que generan la riqueza de un país, surge la necesidad de integrar metodologías y conceptos a todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas, con la finalidad de poder ser competitivos y estar a la altura de las nuevas exigencias empresariales.

Genera un resumen ejecutivo, mostrando una estructura conceptual donde se describen sus componentes y proporciona criterios para la administración, con el fin de

valorar el sistema de control interno, así también proporciona orientación a las entidades, para la preparación de los estados financieros, dicho informe deberá ir dirigido al gobierno administrativo, dirección o personas encargadas de su implementación, con la finalidad de mostrar lo acontecido durante la revisión y poder tomar las medidas para la evaluación pertinente, es ahí donde el informe COSO toma gran importancia, debido a la estructura que se muestra en el siguiente cubo:

### Estructura del control interno



*Fuente de elaboración PWC*

Con la implementación del sistema COSO, se logró elaborar una estructura conceptual integrada, se posiciono el control interno en los más altos niveles gerenciales, fijando su centro de atención en el negocio, ayudando a entender los sistemas y proveyendo de seguridad, mediante la combinación de los objetivos del negocio, los componentes del control interno y los niveles organizacionales.

## **5.9 Normas Generales del C.I.**

**Establecer y mantener un ambiente de control:** Se establece por el compromiso de la alta dirección, la integridad del personal y los valores éticos fincados en cada una de las personas involucradas, se implementa una estructura organizacional estable y recursos humanos genera la implementación de los manuales de organización y sus procedimientos a seguir.

**Identificar, evaluar y administrar los riesgos:** Se revisan cada una de las áreas de la empresa para poder identificar si se está incurriendo en situaciones que pongan en riesgo la entidad, se analiza la gravedad, se evalúa el grado de afectación, se plantean las correcciones, se reorganizan las funciones y se genera una supervisión constante.

**Implementar y actualizar actividades de control:** Se hace una revisión minuciosa sobre la operación de la empresa, para poder fincar políticas y procedimientos, que ayuden entre otras cosas a mejorar el desempeño, resguardar los activos, analizar indicadores y controlar los sistemas de información.

**Informar y comunicar:** Se debe de informar a todo el personal involucrado con la operación de la empresa, sobre los lineamientos y procesos que se han establecido, así mismo si existen penalizaciones al incumplimiento, cuidando la comunicación interna y la protección de la información.

**Supervisar y mejorar el control interno institucional:** Se realizará evaluación periódica sobre el desenvolvimiento del personal y de sus funciones realizadas,

monitoreando el cumplimiento del control interno, poniendo especial atención en los hallazgos y recomendaciones.

A continuación expresamos, un cuadro en donde se menciona el grado de madurez del sistema de control interno y así como los criterios que expresan el estándar de cumplimiento, que nos ayudarán a poder determinar si la entidad ha realizado sus funciones de acuerdo a lo esperado:

Grado de madurez de un sistema de control interno

Enfoque	Diseño e implementación			Efectividad	Eficiencia	Mejor práctica
Grado	0. Inexistente	1. Inicial	2. Intermedio	3. Avanzado	4. Optimo	5. Mejora continua
Criterio	Las condiciones del elemento de control no existen	Las condiciones del elemento de control están definidas pero no formalizadas	Las condiciones del elemento de control están documentadas y autorizadas	Las condiciones del elemento de control están operando. Existe evidencia documental de su cumplimiento	Las condiciones del elemento de control están operando. Existe evidencia documental de su eficiencia y eficacia	Las condiciones del elemento de control están en un proceso institucionalizado de mejora continua. Existe evidencia documental de instancias internas y externas evaluadoras o fiscalizadoras de su eficiencia y eficacia.
Ejecución de elementos de control	No está definido el elemento de control	Se ha definido el elemento de control	Se ha definido el elemento de control	Se ha definido el elemento de control	Se ha definido el elemento de control	Se ha definido el elemento de control
	No está documentado el elemento de control		Se ha documentado el elemento de control	Se ha documentado el elemento de control formalmente	Se ha documentado el elemento de control formalmente	Se ha documentado el elemento de control formalmente
	No son capacitados los responsables para ejecutar y medir el elemento de control			Existe evidencia que los responsables son capacitados para ejecutar y medir el elemento de control.	Existe evidencia que los responsables son capacitados para ejecutar y medir la eficiencia, eficacia y calidad del elemento de control.	Existe evidencia que los responsables son capacitados para ejecutar y medir el elemento de control.
	No existe evidencia del monitoreo del elemento de control				Existe evidencia del monitoreo del elemento de control	Existe evidencia formalizada del monitoreo del elemento de control
	No se mejora el elemento de control					Existe evidencia de herramientas para la automatización total y mejora del elemento de control y son utilizadas

Fuente: Elaboración propia

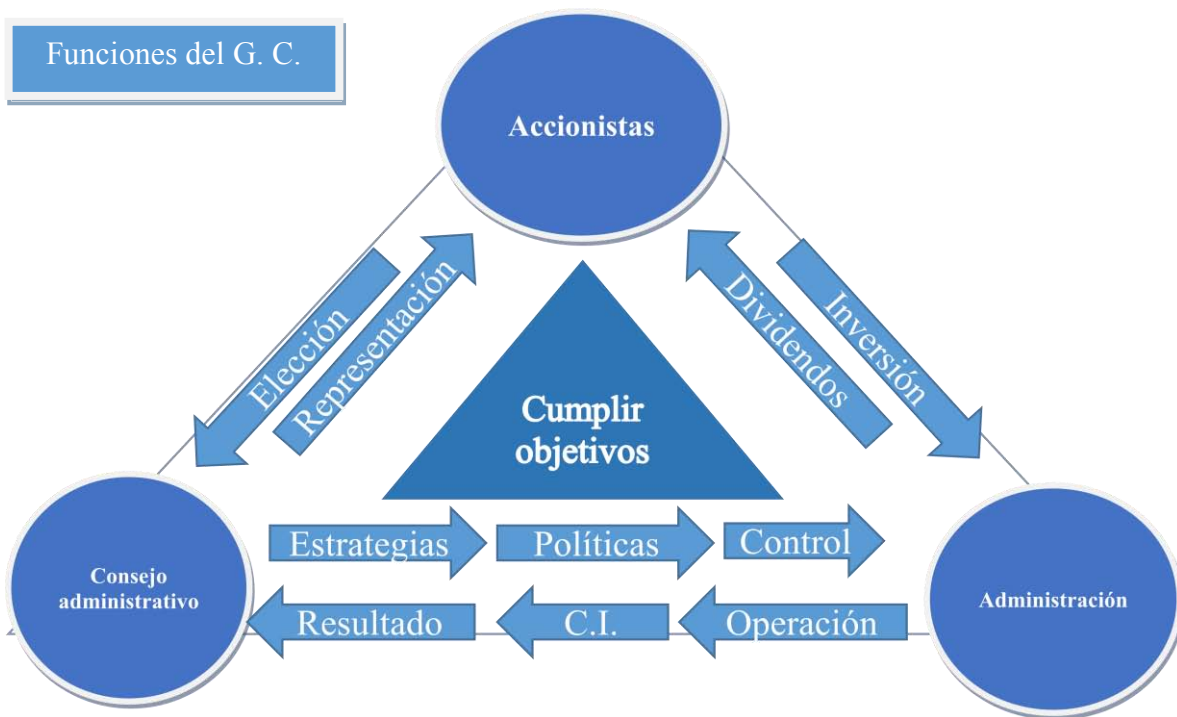
## **5.10 Gobierno corporativo**

Con la necesidad de crear metodologías y procedimientos, que funjan como estructura del control interno y muestren una directriz en cuanto a la forma de operar o realizar un trabajo, además de las múltiples situaciones, desviaciones o irregularidades financieras que han llevado a fraudes o quiebras empresariales, surge la obligación de conocer más a fondo la información de la empresa, derivado de esto surge el gobierno corporativo.

El G.C., debe de generar la equidad en los accionistas, reconociendo los derechos de los inversionistas, asegurar la información de todos los asuntos relevantes de la empresa, como la situación financiera, el desempeño de los trabajadores y la administración, así como establecer mecanismos de control interno, para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales que le son aplicables.

Según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), es la forma en que los negocios son dirigidos y controlados, generando una administración honesta, protegiendo los derechos de los accionistas definiendo las responsabilidades del consejo y de la administración y dar fluidez a la información.

El G.C., va dirigido principalmente a empresas que han llegado a una etapa en la que se ha vuelto indispensable mejorar la transparencia, profesionalizar las prácticas administrativas y reforzar los derechos de los accionistas, creando un entendimiento y retroalimentación entre los accionistas y la administración, asegurando la transparencia y generando confianza.



*Fuente: Elaboración propia*

### 5.11 E.R.M

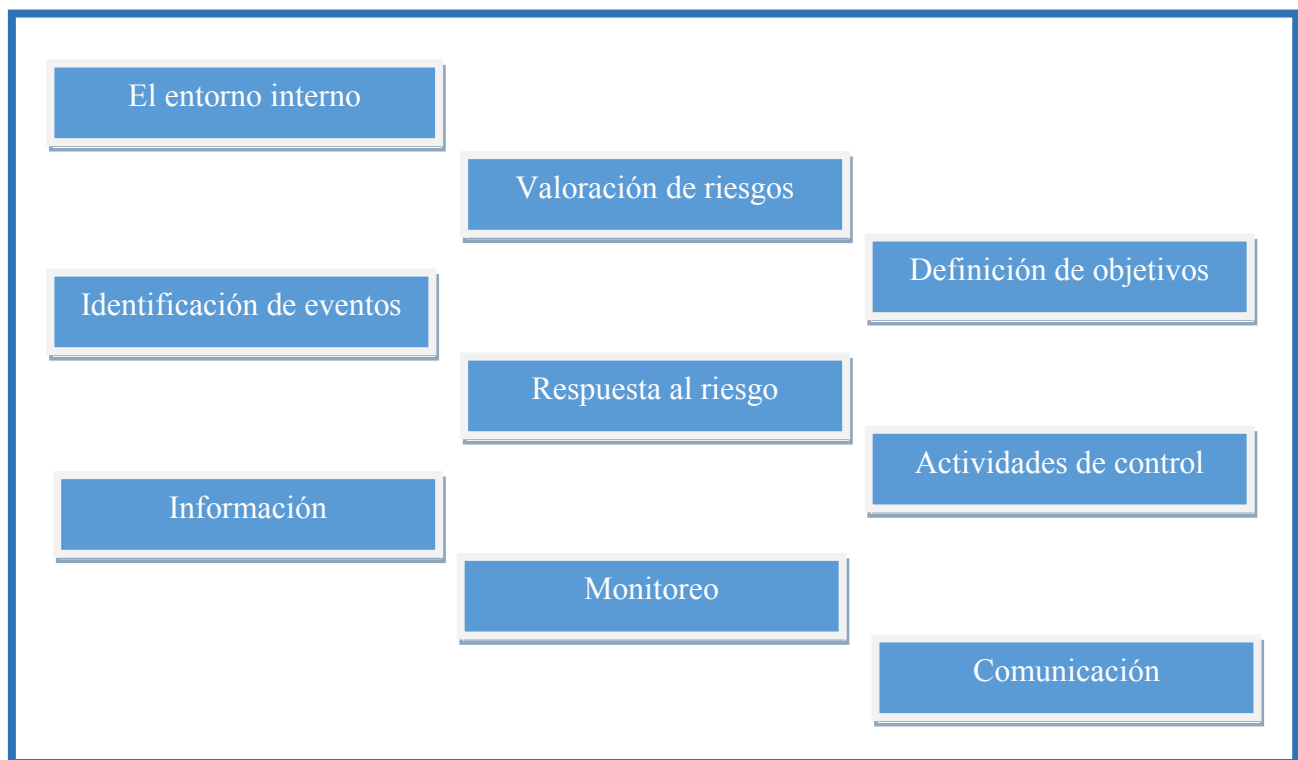
La lucha constante por alcanzar el éxito en una entidad, demanda una competitividad constante para poderse mantenerse en el mercado, por lo cual deberán asumir riesgos que puedan asegurar su crecimiento y sostenibilidad, dichos riesgos serán parte de los procesos organizacionales.

Riesgo es la probabilidad de que ocurra algún evento negativo que pudiese afectar el cumplimiento de los objetivos dentro de una entidad, mismos que pueden ser analizados considerando su impacto o probabilidad de ocurrencia, de esta forma fungirán de base para saber cómo se deben de gestionar y ayudarán prevenir futuros fracasos y sobre todo en la toma de decisiones,

Los riesgos están vinculados prácticamente con todas las actividades que llevamos a cabo dentro de la entidad, a pesar de que los riesgos podrían ser vistos como un obstáculo que se deberá superar, siempre existirá una área de oportunidad que debemos de estar al pendiente de identificarla, analizarla y controlarla, de esta forma podremos identificar las fortalezas y debilidades que existe dentro de nuestra operación.

El E.R.M., es un proceso estructurado, consistente y continuo que se realiza a través de toda la organización, para identificar, medir, evaluar y reportar amenazas y oportunidades que obstaculicen la obtención de los objetivos planteados, planeando estrategias a través de elementos que establezcan las bases para convertirlos en oportunidades de mejora.

#### Elementos del E.R.M



*Fuente: Elaboración propia*



## 5.12 Métodos de evaluación de riesgos

Existen diversos métodos para generar la evaluación de los riesgos dentro de una entidad, mismos que pueden ser ocupados de acuerdo a las características de los sucesos encontrados, por lo que se deberá evaluar cual es más apropiado o cual puede aplicar de mejor forma, para la obtención de resultados contundentes.

**5.12.1 Método FINE:** Para Rubio (2011: p. 69) es el *“método de evaluación matemática para control de riesgos”* mismo que se basa en tres factores, *“Consecuencias, exposición, probabilidad”*, por lo anterior es un método probabilístico, que nos muestra el resultado de un accidente, la frecuencia en que suceden y determina si una vez que se generó el riesgo, se corrige y se logra evitar que vuelva a suceder.

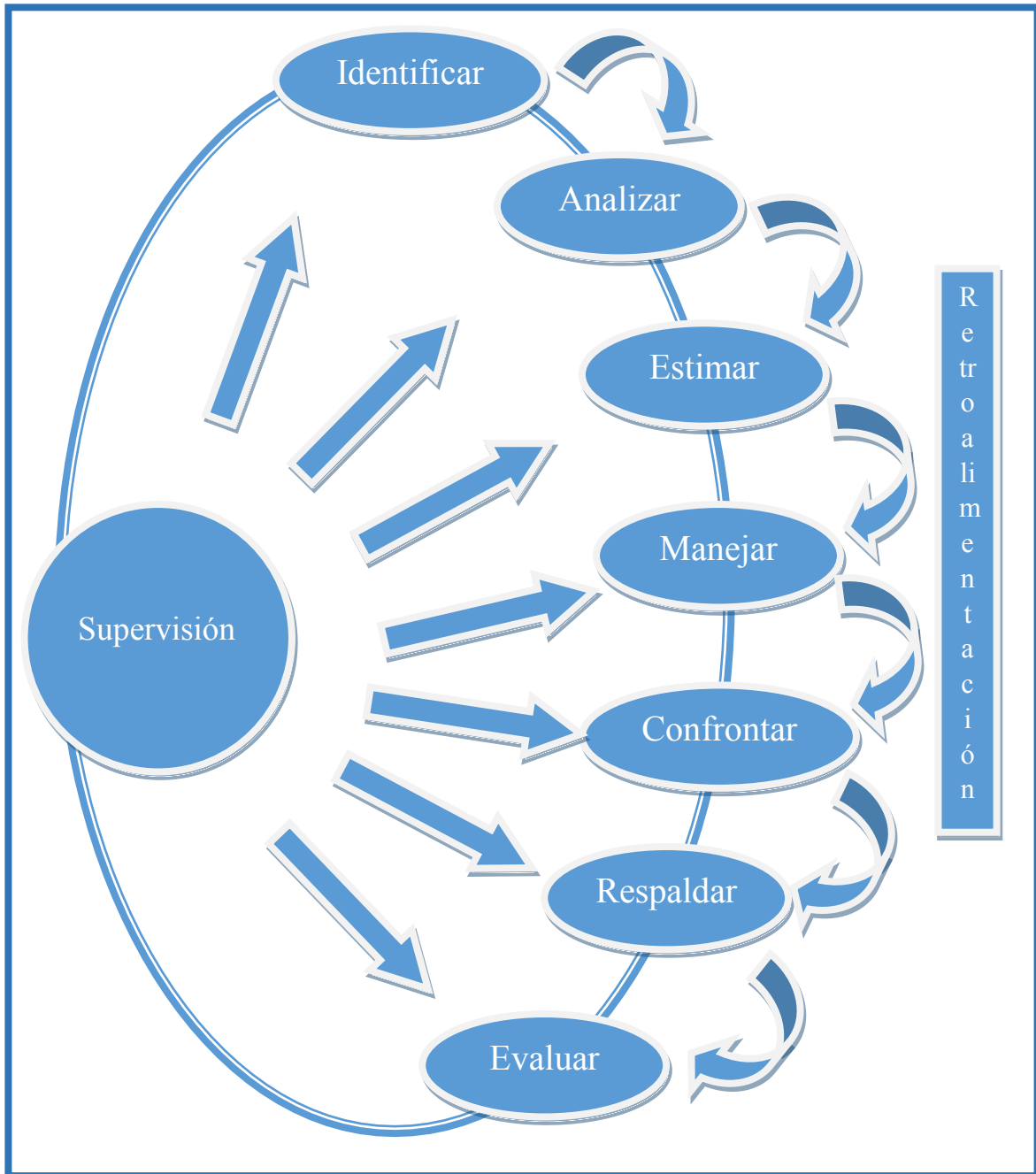
**5.12.2 Método HAZOP:** Para Martínez (2007: p.38) *“Es un procedimiento que se utiliza para revisar el diseño y las condiciones de operación de una instalación de proceso”*, a través de establecer dichos procedimientos, lograremos identificar las reacciones, causas y consecuencias, mediante la colaboración de todos los autores de la operación, generando una lluvia de ideas y experiencias vividas a lo largo de su trayectoria profesional.

**5.12.3 Método SIKICH:** Para Martínez (2007: p.40) *“combina el enfoque de la operabilidad de riesgos y la administración del proceso de seguridad”*, cuando un riesgo afecta de manera importante la operación de una entidad, hasta el grado que viola su seguridad, es necesario se tomen medidas a tiempo, para evitar que se agudice el problema.

**5.12.4 Método Probabilístico:** Para Martínez (2007: p.42) *“se utiliza para tratar de estimar si un fenómeno, evento situación o actividad ha de producirse,*

*fundando dicha suposición en el empleo de herramientas de cálculo”, en la medida que se tengan eventos podemos analizar si es necesario tomar medidas especiales y concretas que ayuden a evitarlos, de ser eventos aislados, solo quedará en carácter de informativo.*

De acuerdo a las características que se vayan presentando al identificar un riesgo, estas será la metodología que se ocupará, siempre buscando abarcar todo el contexto para identificar el grado de afectación, analizar por qué se generó, estimar los daños, manejar las afectaciones y las reacciones del personal, confrontar las responsabilidades, gestionar las herramientas y soluciones y mantener una supervisión constante, cabe señalar en cada una de las etapas deberá existir la retroalimentación de los sucesos revisados.



Fuente: Elaboración propia

## **6 Caso práctico**

A continuación estableceremos las políticas y procedimientos a través de boletines que nos mostraran los pasos a seguir en la operación de una unidad de negocio (tienda), de una empresa comercial, buscando controlar cada una de las partes de la operación, dejando establecido la forma de cómo se realizarán las funciones, la manera de supervisar, la evaluación y el informe final.

El papel del auditor, será validar cada uno de los procedimientos aplicando pruebas selectivas con la finalidad de que le den un parámetro sobre el desarrollo de la operación y pueda determinar si los procedimientos y reglas preestablecidos, son eficaces, del mismo modo podrá implementar las correcciones necesarias que funjan como ayuda para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

El auditor deberá internarse en la operación, generando papeles de trabajo que le brinden soporte de lo revisado, así mismo, está obligado a recabar todas las pruebas y evidencias necesarias que ayuden a formular un informe que sea objetivo y detalle todos los pormenores encontrados durante su revisión.

Por lo anterior mostramos un ejemplo de las políticas a seguir dentro de las áreas de operación de una unidad de negocio, como lo son: apertura y cierre, piso de venta, línea de cajas, gastos de operación, resurtido, recibo y crédito y cobranza, además de los formatos que se ocuparán durante la revisión.

## **Boletín 1.-Procedimiento para apertura y cierre de tienda**

**Propósito:** Detallar los procedimientos necesarios para la apertura y cierre de una tienda.

### **Procedimiento:**

#### **Apertura:**

1. Solo el personal encargado o responsable (gerente o jefe de tienda), tendrá las llaves
2. Nadie podrá entrar solo a la tienda, siempre deberá existir alguien más, una vez que entren deberán cerrar la tienda y revisar si se encuentra todo en orden y no existan anomalías, en caso de que exista alguna irregularidad deberá avisar al área prevención y seguridad.
3. De no existir anomalía deberán encender los dispositivos de seguridad (alarmas)
4. Después de revisar los puntos anteriores, procederá a la apertura la tienda para que ingresen los clientes.

#### **Cierre:**

1. Anunciar a los clientes de forma cordial y con la siguiente frase “estimados clientes agradecemos su visita, les informamos que en estos momentos estamos cerrando nuestra puertas y les recordamos nuestros horarios de servicio, de lunes a domingo de las 11 a las 20hrs”
2. Antes de cerrar el personal encargado o responsable (gerente o jefe de tienda), recorrerá la tienda para revisar que no exista alguna anomalía,

revisará que todos los clientes salgan de la tienda agradeciendo de ante mano su visita.

3. Hará los cortes de caja y realizará los retiros de correspondientes.
4. Apagará todas las luces y equipo electrónico.
5. Activará las alarmas, se asomará a verificar que no existan riesgos en la periferia y cerrará con llave.
6. Reportará a vigilancia que las puertas están cerradas y que no existe persona alguna dentro del establecimiento.

## **Boletín 2.-Lineamientos para línea de cajas**

**Propósitos:** Establecer los lineamientos adicionales que complementan las actividades que se desarrollan en el área de línea de cajas con el fin de optimizar su desempeño.

### **Procedimiento:**

1. Se deberá implementar un control en donde se plasmen las firmas de los involucrados en la operación de línea de cajas, así como el cargo y responsabilidad de cada uno de ellos.
2. Se deberán asignar cartas responsivas, en donde se establezcan las responsabilidades del manejo de los equipos, del cobro y del manejo de los valores, **(anexo 3)**.
3. Se asignará efectivo (morralla), por la cantidad de \$300.00, que funcione para dar cambio al cliente.
4. Se deberá escanear cada uno de los artículos que pasen por las cajas registradoras, para ser cobrados, revisando que la información que refleja el sistema coincida con el artículo que están escaneando.
5. Se colocará en el ticket el nombre del cliente, para si en un futuro desea aplicar una devolución o reclamo
6. Si el cobro es con efectivo, se validaran los billetes y/o monedas y se cobrara el importe exacto del la venta.
7. Si el cobro es con tarjeta se solicitará la identificación del cliente, para validar el nombre y las firmas, posteriormente se le comentará si desea pagar con alguna promoción (meses sin intereses), se realizará el cobro y se recabará la firma del

cliente él en Boucher correspondiente y se anexará en la copia del ticket para respaldar el cobro.

8. En todas las ventas se debe de entregar el ticket correspondiente.
9. Cuando la mercancía no se venda se deberá regresar de forma inmediata al su ubicación en el piso de venta.
10. Cuando existan devoluciones, se revisará el producto que venga completo, el origen de la compra, se solicitará al cliente que plasme en el ticket de la devolución, su firma y el motivo por el cual la efectúa y en el sistema se colocara en el rubro de forma de pago, el número de ticket correspondiente a la devolución, tomando en cuenta el importe pagado en la compra original.
11. Una vez aplicada la devolución se colocara la mercancía en el área de artículos dañados, firmando en el control de artículos dañados y especificando la causa de la devolución, para posteriormente, poder ser enviado al almacén, **(anexo 4)**.
12. Si existen artículos que se dañaron por uso o con fallas de origen, se deberán colocar en el control de artículos dañados, para posteriormente, poder ser enviado al almacén.
13. Los cambios de precio solo podrán ser realizados por personal de gerencia y autorizados por dirección.
14. Los descuentos solo podrán ser autorizados por personal de gerencia y autorizados por dirección.
15. En las cancelaciones, se deberán plasmar los motivos por el cuales se generaron.
16. Al final del día, se revisará el sistema para validar que los artículos hayan sido cobrados de acuerdo a los precios preestablecidos y se apliquen las ofertas vigentes.
17. Se revisará que estén todos los tickets de acuerdo al folio establecido en el sistema.



18. Cuando se aculen más de \$5000.00 se deberán de retirar de manera inmediata y resguardar en la caja fuerte.
19. Se realizarán cortes de caja (arqueos) periódicos, para validar que el efectivo este completo y no existan transacciones pendientes, recopilando las firmas de las personas involucradas en dicho arqueo (**anexo 6**).
20. En caso de existir diferencias en la caja, se levantará una acta administrativa y de acuerdo a la cantidad se cobrarán de la siguiente forma:
21. Diferencias faltantes menores a \$50.00 se pagaran al momento
22. Diferencias faltantes mayores a \$50.00 se pagaran vía descuento de nómina.
23. Diferencias sobrantes se depositaran por separado en la cuenta de la empresa.
24. Al cierre de caja se realizará un arqueo, en donde se valide el efectivo cobrado y las firmas de los Boucher correspondientes al cobro con tarjeta, se realizen los cortes correspondientes a las terminales bancarias y se conciliará con los Boucher firmados y se recabaran las firmas del encargado de caja y de la Gerencia, se retira el efectivo del fondo asignado para cambio y el efectivo final de la venta, para ser depositado en la caja de seguridad, para su resguardo y bajo riesgo ante un siniestro.
25. Si existen artículos olvidados por los clientes se deberán relacionar el control de artículos olvidados por el cliente, mismo que deberá ser validado artículo por artículo y de estar todo en orden deberá firmado por personal de Gerencia en señal de supervisión al final del día (**anexo 5**).
26. Al cierre de día se generara el corte “Z”, conciliándolo contra los valores y realizando los cortes de las terminales bancarias.

En caso del incumplimiento de alguno de estos procesos se levantará un acta administrativa y si reincide en más de tres ocasiones, causará baja definitiva de la empresa.

Anexo formatos para control:

### **Boletín 3.-Lineamientos para gastos de operación**

**Propósitos:** Establecer los lineamientos necesarios para gestionar los gastos efectuados por la operación de las tiendas, con el fin de controlarlos.

**Procedimiento:**

1. Se establece, que todo gasto generado, tendrá que ser realizado de acuerdo a la necesidad de la operación de la tienda y de acuerdo a las tablas de autorización, **(anexo 7)**.
2. Deberá ser respaldado con su factura correspondiente, la cual será llenada con los datos fiscales, con la finalidad de poder ser deducible.
3. Se deberá elaborar el formato de reembolso para poder ser pagado, **(anexo 8)**.
4. Los gastos deberán presentar firma de responsable del área, en señal de autorización.
5. Se deberá llevar un control sobre los insumos y papelería, de tal forma que sea renovada a tiempo y medir su rendimiento.
6. Se deberán presentar las facturas de manera digital y en físico.
7. Si existen gastos sin factura, deberán ser especificados como no deducibles.
8. Para gastos de viaje, se deberá de cumplir los siguientes topes, por día:

**Nota: de no cumplir con lo preestablecido no se reembolsaran los gastos y serán cubiertos por quien los realizo.**

## **Boletín 4.-Lineamientos para resurtido y bodega**

**Propósitos:** Establecer los lineamientos para el control de mercancía, almacenada en la parte superior de los racks, la cual se ocupa para resurtir la exhibición, además de controlar la bodega.

**Procedimiento:** De acuerdo a la característica, lo dividiremos en dos partes.

### **Rack superior.**

1. Las cajas no deberán sobresalir del rack
2. Las cajas deberán estar bien acomodadas, cuidando que las cajas más pesadas se encuentren como base.
3. No se deberá estibar a una altura mayor a 1 metro.
4. Las cajas de atrás deberán de contener el mismo artículo que las de la parte de adelante.
5. Se le deberá colocar a cada caja en la parte superior derecha, una etiqueta que exprese, el código y la cantidad de piezas contenidas
6. Las cajas deberán estar acomodadas en función a la exhibición, de esta forma podrá agilizarse el resurtido.
7. Se deberá realizar cuando menos una vez al mes, el programa de revisión de cajas, en el cual se validará que la mercancía que dice la etiqueta coincida con la mercancía que tiene físicamente, plasmando la fecha y firma de la persona que la revisó, **(anexo 13)**
8. Se deberá hacer un cronograma en donde se muestre el día y el rack que se deberá revisar.

9. Se deberá validar que la mercancía revisada en las cajas, está dada de alta en el sistema, así como su exhibición en piso de venta.

**Bodega.**

10. Los puntos 1, 2, 3, 4 y 5
11. Se deberá colocar en cada rack, la relación de las cajas que se encuentran almacenadas. (**anexo 10**)
12. Cada que se saque una caja, se deberá dar de baja de la relación del rack, anotando el nombre de la persona que la tomo y la fecha.

## **Boletín 5.-Lineamientos para operación de piso de ventas**

**Propósitos:** Establecer los lineamientos que complementen las actividades que se realizan en el piso de venta, con la finalidad de reforzar el funcionamiento del área.

**Procedimiento:** El personal encargado de la tienda realizará diariamente un recorrido por el piso de venta, para constatar el estado en el que se encuentra, con la finalidad de supervisar los siguientes lineamientos.

1. La mercancía deberá estar exhibida de forma correcta y colocada para el fácil surtido, mostrando siempre una cara agradable y llamativa para el cliente.
2. Si existen huecos en la exhibición, validará si existe mercancía para ser resurtida y colocará un post it, en donde anote la cantidad de piezas que se tienen, de esta forma el podrán agilizar su resurtido.
3. En caso de que no se tengan existencia anotará en el control, el código a resurtir.  
**(anexo 10)**
4. No deberá existir hueco alguno que no tenga una explicación clara del porque existe.
5. Se validará que todos los artículos cuenten con su respectivo precio.
6. Se validará que todos los precios expresados estén vigentes y sean los correctos, los detalles encontrados deberán ser relacionados en el control de pormenores.
7. Se validará que se tengan todas las promociones exhibidas y que estén vigentes, los detalles encontrados deberán ser relacionados en el control de pormenores.

8. Se validará el acomodo y que la mercancía está colocada de acorde a sus características, los detalles encontrados deberán ser relacionado en el control de pormenores.
9. De encontrar artículos dañados los deberá relacionar en el control para poder ser analizados y determinar si se les aplica una rebaja o se destruyen para dar de baja del inventario.
10. La limpieza es imprescindible, por lo que todos los días se deberá realizar a detalle, los detalles encontrados deberán ser relacionado en el control de pormenores, **(anexo 11)**.

## **Boletín 6.-Lineamientos recibo de mercancía**

**Propósitos:** Establecer los lineamientos que complementen las actividades que se realizan en el área de recibo, con el fin de optimizar su desempeño y resguardar los activos de la empresa.

**Procedimiento:** El encargado de tienda deberá validar que se sigan cada uno de los siguientes lineamientos.

1. Se deberá llevar un control de cada una de las facturas u órdenes de compra que amparen el recibo de mercancía en tienda.
  - a. Se validará que la factura exprese los datos fiscales de la empresa, así como validar los archivos digitales que amparan la operación.
  - b. Se validará que la orden de compra entregada coincida con los datos de la tienda.
2. Se validará que la factura exprese los datos fiscales de la empresa, así como validar los archivos digitales.
3. Se validará que la orden de compra coincida con la tienda.
4. Se deberá validar la cantidad de cajas y piezas recibidas.
  - a. Cada caja deberá ser abierta, para validar el código, piezas y estado de la mercancía.
  - b. Después de validar la caja, se le deberá colocar a cada caja, una etiqueta en donde se exprese el código y piezas recibidas.
5. Se firmará en señal de recibido y se colocará la mercancía en el área de transición para ser revisada a detalle.



6. Una vez colocadas en el área de transición, se deberá realizar lo siguiente:
7. Cada caja deberá ser abierta para validar el código y piezas recibidas.
8. Se le colocará a cada caja, una etiqueta en donde se exprese el código y piezas de contenido.
9. Cuando se haya revisado toda la mercancía, se deberá dar entrada en sistema validado que lo que expresa la orden sea lo que se está capturando.
10. Si llega mercancía dañada se deberá relacionar en el control para posteriormente ser devuelta al proveedor.
11. Si existen diferencias, deberán ser validadas por personal de Gerencia, reportadas vía correo electrónico, en un lapso no mayor a 24hrs y ajustadas al momento.
12. Los trasposos o transferencias solo podrán ser realizados por el encargado de la tienda o personal de Gerencia y deberá ser relacionado en el control de movimiento de inventario.
13. Las devoluciones a proveedores deberán ser validadas por el personal de Gerencia y deberá ser relacionado en el control de movimiento de inventario.
14. Una vez capturada la mercancía, el encargado de piso de venta, validará si necesita mercancía para exhibición y llenará sus racks de acuerdo a la necesidad de resurtido, la mercancía restante deberá ser acomodada en la bodega, bajo los lineamientos antes mencionados, (**anexo 12**).

## **Boletín 7.-Crédito**

**Propósitos:** Establecer los lineamientos que complementen las actividades que se realizan en el área de crédito de la unidad de negocio, con la finalidad de tener unas finanzas sanas y controlar la cartera de clientes y cobranza.

**Procedimiento:** El encargado de crédito deberá asegurar la correcta operación de su área cuidando los siguientes puntos:

1. El director de finanzas, será el único autorizado para otorgar un crédito, previo a validar la solvencia de la empresa.
2. Se debe de tener un archivo exclusivo, en el cual se guarden los siguientes documentos:
  - a. Solicitud de crédito, en hoja de papel embretado.
  - b. Autorización de crédito firmada por el director de finanzas.
  - c. Contrato firmado, en donde se muestren a detalle los términos acordados.
  - d. Acta constitutiva.
  - e. Identificación del dueño o representante legal
  - f. Comprobante de domicilio
  - g. R.F.C.
3. Al vencimiento de una cuenta, el encargado de crédito, deberá enviar al gestor para que a su vez realice, seguimiento y cobro.
4. Todos los días, el encargado de tienda deberá imprimir la antigüedad de saldos, validando lo siguiente:

- a. Saldos vencidos
  - b. Total de las facturas
  - c. Seguimiento de visitas
  - d. Envió a visitar al cliente
5. Cada mes el gerente o encargado de la tienda, deberá imprimir la antigüedad de saldos, validando lo siguiente:
- a. Que se tenga el 100% de las facturas
  - b. Que todas las cuentas vencidas, tengan visita del gestor de cobranza y el seguimiento que se les ha dado.
  - c. Que no existan notas de crédito pendiente por aplicar.
  - d. Deberá reportar los clientes morosos con antigüedad de más de 120 días, para que se tomen las medidas correspondientes (**anexo 14**).

## **Informe final por área revisada.**

De acuerdo a la revisión que se genero en las diversas áreas (**anexo 15**), detectamos irregularidades las cuales se enuncian a continuación:

### **CAJAS**

#### **Ref. A-8**

Se verificaron selectivamente los comprobantes de gastos que respaldan los Reembolsos de Caja Chica, en donde se observó que las facturas por concepto de recarga telefónica y alimentos para junta mensual, correspondientes a diciembre, presentan errores en la dirección fiscal y el RFC, respectivamente.

### **PISO DE VENTA**

#### **Ref. B-3**

Se realizó prueba selectiva del programa Cambios de Precios con escáner en mano, observando sku`s cuya etiqueta no correspondía con los precios expresados en sistema, mismos que fueron cotejados con los reportes emitidos de cambios de precio, los cuales se mencionan a continuación:

<b>SKU</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Etiqueta</b>	<b>Precio Sistema</b>	<b>Fecha de Cambio</b>
1	Artículo "A"	\$ 37.90	\$ 39.90	11-Ene-14
2	Artículo "B"	\$ 179.00	\$ 189.00	27-Dic-13

### Ref. B-8

El 22 de enero, se realizó recorrido por los pasillos de piso de ventas, con Juan Pérez, Gerente, con la finalidad de verificar el surtido y exhibición de los productos o en su caso el trabajo realizado para la recuperación de los mismos, observando que existían huecos en los lugares destinados a productos con los que a esa fecha sí se contaba con existencias según sistema, a continuación se mencionan algunos ejemplos:

Sku	Descripción	Existencia Física	Existencia Sistema	Última Venta	Último Recibo
3	Artículo "C"	0	1	20-Ene-14	01-Nov-13
4	Artículo "D"	0	1	16-Ene-14	12-Nov-13

### RECIBO

### Ref. C-4

Se revisó el procedimiento para reportar los las diferencias correspondientes al recibo de mercancía, observando que los siguientes sku's fueron capturados con diferencia, argumentando que no se recibió la mercancía, sin embargo se realizó inventario físico y nos percatamos que dicha mercancía si se encontraba en tienda:

Fecha	Carga	Sku	Descripción	Unidades enviadas	Unidades recibidas	Existencia sistema	Existencia física
06-Ene-14	S001	5	Artículo "E"	6	5	4	5
16-Ene-14	S002	6	Artículo "F"	6	0	8	14

**Ref. C-5**

Se revisó selectivamente el proceso de envío de mercancía entre tiendas, observando que las transferencias con número 11111 y 22222, enviadas el 19 y 20 de noviembre de 2013, a las tiendas “X” y “Z”, respectivamente, no cuentan con el acuse de recibido.

**CRÉDITO**

**Ref. H-1**

El 8 de enero, se generó la Antigüedad de Saldos de la cartera de clientes, misma que se encontraba de la siguiente manera:

<b>No vencido</b>	<b>De 1 a 30</b>	<b>De 31 a 60</b>	<b>De 61 a 90</b>	<b>De 91 a 120</b>	<b>Total</b>
\$20,000.00	\$10,000.00	\$25,000.00	\$10,000.00	\$35,000.00	\$100,000.00
20%	10%	25%	10%	35%	100%

Se realizó arqueo de documentos, con un alcance del 100% del valor total de la cartera, en compañía de Juanita Pérez, Encargada de Crédito, observando que las partidas revisadas si cumplen con los requisitos indispensables para su cobrabilidad.

Se observa que se tiene el 80% de las partidas vencidas por lo que se deberá incrementar la gestión de cobranza.

Al final se plasma una calificación de muestra el resultado al desempeño mostrado, por cada una de las personas involucradas dentro de la organización, (**anexo 16**)

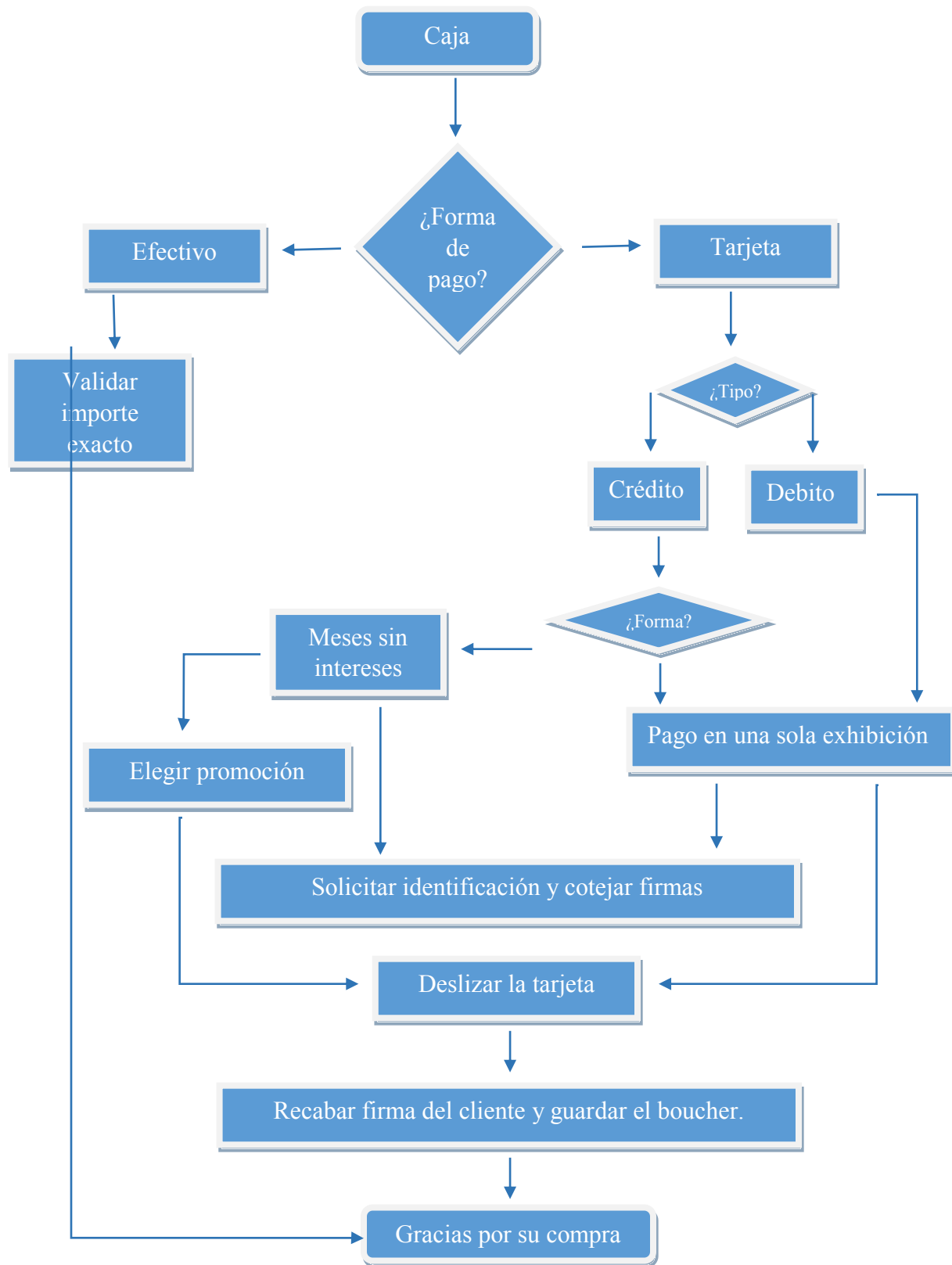
## **Informe Ejecutivo**

Se realizó la revisión a la unidad de negocio 1, observando lo siguiente:

- No se cumple con los requisitos fiscales, en los comprobantes que amparan los gastos.
- No se encuentran actualizados los precios de los productos
- No se exhibe la mercancía en tiempo y forma.
- Se reportan diferencias de inventario inexistentes
- No se respaldan las transferencias.
- Se tiene el 80% de las partidas de crédito vencidas.

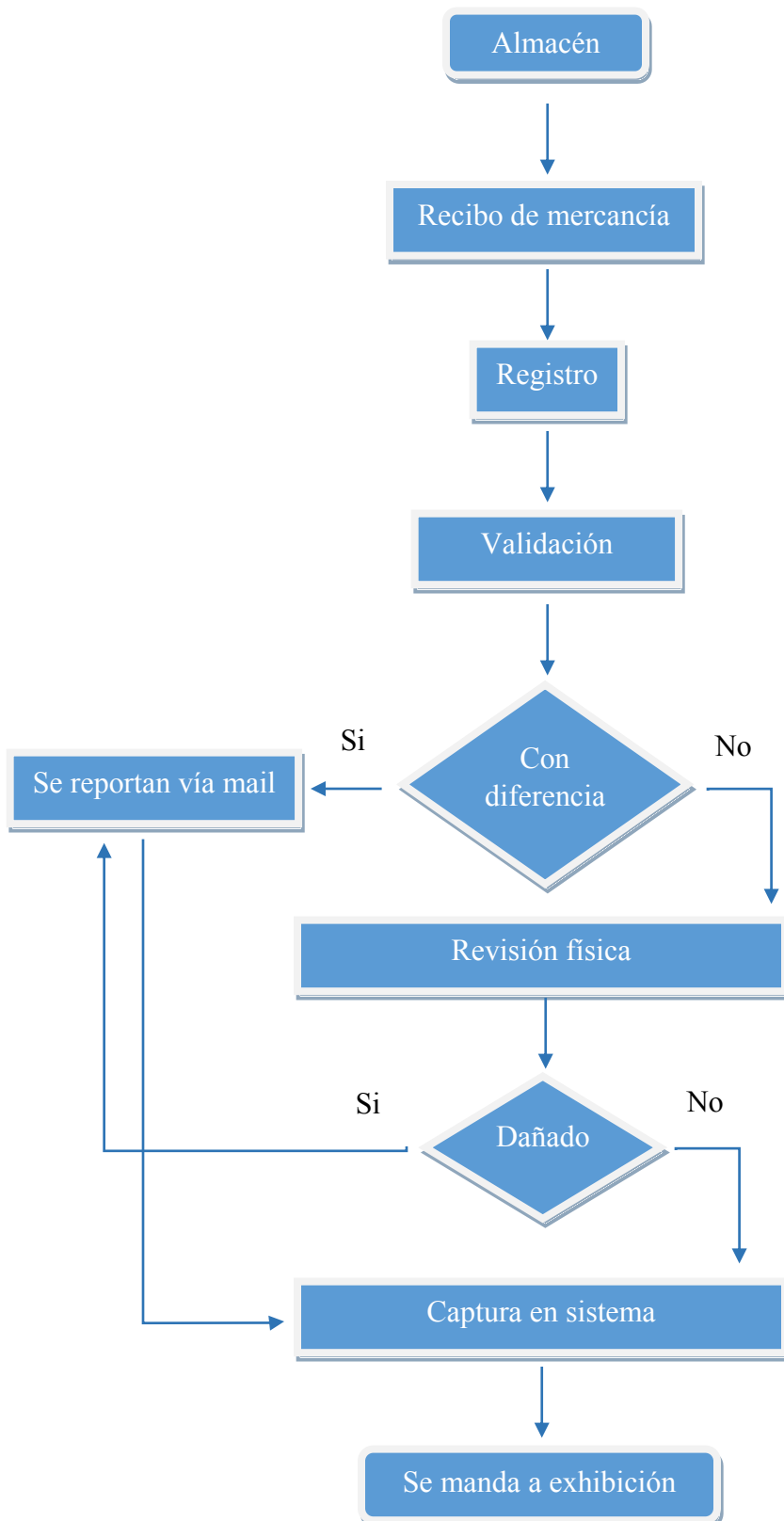
Es necesario se tomen las medidas correspondientes para corregir estas desviaciones con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la unidad de negocio.

### Anexo 1





## Anexo 2



**Anexo 3**

**CARTA RESPONSIVA**

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

Atte.: \_\_\_\_\_

Por medio de la presente, me responsabilizo, de los valores asignados como fondo fijo, así como de los valores cobrados por concepto de venta de mercancía, correspondientes a la tienda \_\_\_\_\_ ubicada en \_\_\_\_\_, lugar donde desempeño el puesto de \_\_\_\_\_, comprometiéndome con los procedimientos establecidos en la empresa donde laboro.

Así también de ejercer mis labores de forma adecuada, apegada los lineamientos establecidos por la empresa.

En caso de incidir en alguna anomalía, seré acreedor(a), a las sanciones que se establezcan en los lineamientos de la empresa.

\_\_\_\_\_

Responsable

\_\_\_\_\_

Supervisor



### Anexo 5

<b>CONTROL DE ARTICULOS OLVIDADOS</b>						
<b>Fecha</b>	<b>Articulo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Encontrado por:</b>	<b>Entregado a:</b>	<b>Firma</b>	<b>Supervisión</b>

\_\_\_\_\_

Firma de responsable

\_\_\_\_\_

Firma de Supervisión

## Anexo 6

<b>HOJA DE ARQUEOS PARA CAJEROS</b>
-------------------------------------

**TIENDA :** \_\_\_\_\_  
**NOMBRE :** \_\_\_\_\_  
**FECHA :** \_\_\_\_\_

CANTIDAD	DESCRIPCION	MONTOS
	<b>BILLETES</b>	
	\$1,000.00	
	\$500.00	
	\$200.00	
	\$100.00	
	\$50.00	
	\$20.00	
	<b>MORRALLA</b>	
	\$10.00	
	\$5.00	
	\$2.00	
	\$1.00	
	\$0.50	
	\$0.20	
	\$0.10	
	<b>OTROS</b>	
	BANAMEX	
	BANORTE	
	DESCUENTO NOMINA	
	SUB - TOTAL	
	TOTAL	
	CORTE " X "	
	DIFERENCIA	

\_\_\_\_\_  
**ENCARGADO**

\_\_\_\_\_  
**SUPERVISOR**

## Anexo 7

<b>Tipo</b>	<b>Encargado</b>	<b>Gerente</b>	<b>Director</b>
<b>Alimentos</b>	\$250.00	\$500.00	\$800.00
<b>Hospedaje</b>	\$500.00	\$1,200.00	\$3,000.00

## Anexo 8

### HOJA PARA REMBOLSO DE GASTOS

TIPO	FECHA					
	01-ene	02-ene	03-ene	04-ene	05-ene	06-ene
Alimentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Propinas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Hospedaje	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Taxis	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Casetas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Papelería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Insumos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
					No deducible	\$ -
					Deducible	\$ -
					Total	\$ -
					Fondo	\$ -
					Diferencia	\$ -

---

Responsable

---

Autorización











### Anexo 13

Revisión de bodega					
Fecha	Código	Descripción	Piezas	Rack	Observa.

---

Responsable

---

Supervisor

## Anexo 14

Reporte de facturas vencidas						
No. Cliente	Nom. Del cliente	Importe	+30 días	+60 días	+90 días	+120 días

---

Responsable

---

Supervisor

## Anexo 15

### Check list para evaluar la operación de la unidad de negocio.

<b>Gerencia de Auditoría Interna</b>						
<b>Revisión a la unidad de negocio 1</b>						
Ref.	Boletín	Área	Puntos	SI	NO	Periodo revisado
						<div style="display: flex; justify-content: space-between; border-bottom: 1px solid black;"> <span style="border-bottom: 1px solid black;">Del</span> <span style="border-bottom: 1px solid black;">Al</span> </div>
<b>CAJAS</b>						
A-1	B-2	Arqueo de valores a fondo fijo y caja chica.	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A-2	B-2	Revisar que se realicen 3 arqueos diarios.	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A-3	B-2	Verificar que todas las cajas cuenten con fondo para iniciar operaciones.	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A-4	B-2	Verificar los faltantes y sobrantes de efectivo en cajas al final del turno.	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A-5	B-2	Verificar los catálogos de firmas autorizadas de tienda y servicio de traslado de valores, así como las cartas responsivas correspondientes a los fondos de Caja General.	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A-6	B-2	Verificar los cambios de precio y descuentos y mercancía de promoción.	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A-7	B-2	Verificar las devoluciones de mercancía, así como que exista supervisión en las transacciones canceladas.	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A-8	B-3	Revisar los reembolsos de caja chica.	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A-9	B-2	Verificar los retiros de efectivo	40	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
A-10	B-2	Verificar el registro de ventas.	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Total Cajas</b>			<b>240</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

**PISO DE VENTA**

B-1	B-4	Pruebas selectivas de bodega superior	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B-2	B-4	Pruebas selectivas de bodega inferior	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B-3	B-5	Revisar selectivamente el programa Cambios de Precio.	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B-4	B-5	Revisar la Exhibición.	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B-5	B-5	Verificar la vigencia de las promociones y descuentos anunciados en tienda.	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B-6	B-5	Verificar la mercancía de Remate	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B-8	B-5	Revisar selectivamente el resurtido y huecos	40	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B-9	B-5	Revisar el pasillo de transición.	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B-10	B-5	Realizar inventario selectivos	50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Total Piso de Venta</b>			<b>250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**RECIBO**

C-1	B-4	Pruebas selectivas de bodega superior	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C-2	B-4	Pruebas selectivas de bodega inferior	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C-3	B-6	Verificar los comprobantes de recibo	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C-4	B-6	Verificar reporte de diferencias	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C-5	B-6	Verificar las transferencias entre tiendas.	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C-6	B-6	Verificar devoluciones a proveedor	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C-7	B-6	Verificar control de artículos dañados	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Total Recibo</b>			<b>190</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**CREDITO**

<b>D-1</b>	<b>B-7</b>	Revisar el reporte de antigüedad de saldos y arqueo de documentos.	50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>D-2</b>	<b>B-7</b>	Verificar que la entrega de documentos de crédito se realice a detalle.	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>D-3</b>	<b>B-7</b>	Verificar el seguimiento a las partidas vencidas	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>D-4</b>	<b>B-7</b>	Verificar el archivo de documentos	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Total Crédito</b>			<b>120</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



## Anexo 16

### Caratula de evaluación de la operación de la unidad de negocio

# Auditoría Interna

---

## Resultado de la Auditoría

Fecha:

Tienda:

Área	Puntos a cubrir	Puntos obtenidos	% ganado
Caja general	240	0	0.00%
Piso de venta	250	0	0.00%
Recibo y C.T.O.	190	0	0.00%
Crédito	120	0	0.00%
<b>Totales</b>	<b>800</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>

---

Auditoría Interna

---

Gerente de tienda

## **Conclusiones**

El propósito fundamental de esta tesis, fue realizar una breve descripción de los componentes de una empresa, la descripción de las funciones administrativas, la relevancia de un departamento de auditoría, la ejecución del auditor, mostrando un modelo de control interno que funja como apoyo, para los recién egresados y para las pequeñas empresas, siendo de gran importancia el controlar las actividades de una entidad.

Después de leer el siguiente proyecto podemos visualizar los pasos que tendremos que seguir en la implementación de un proyecto o empresa, poniendo principal énfasis a la introducción de una administración eficiente, que pueda involucrarse con la operación, desarrollando los procesos, asignando funciones, delegando responsabilidades y aplicando una supervisión constante.

El tener una administración que se ocupe de la elaboración de procesos, manuales, políticas y procedimientos, será de gran ayuda en la operación debido a que de esta forma todos los participantes de la empresa sabrán cuales son las reglas a seguir, los lineamientos y asumirán sus responsabilidades de forma más sencilla.

El control interno es el tema principal de este texto y es debido a que cualquier empresa que no ponga atención en esta herramienta, corre el riesgo de presentar pérdidas representativas, desorden estructural, falta de responsabilidad, duplicidad en puestos, trabajos o proyectos incompletos, requisiciones no contestadas, deficiencias en la toma de decisiones, etc.

A pesar de que se mencionan diversas estrategias para poder generar una supervisión adecuada del control interno, la idea es que cada uno de nosotros podamos elegir las estrategias más adecuadas para identificar los riesgos, implementar medidas preventivas, así como elegir las herramientas necesarias que complementarán su revisión, para un resultado que se apegue más a las necesidades de la entidad.

La figura del auditor, formará un papel preponderante en la revisión de los procesos preestablecidos, por lo se deberá elegir a una persona apta, objetiva, que tenga los conocimientos necesarios para identificar riesgos y evaluar procesos, en la medida que se identifiquen y corrijan las carencias, se lograra optimizar el desarrollo de la entidad y la obtención de los objetivos.

El establecer un sistema de control interno e implementar el departamento de auditoría interna o en su defecto contratar un auditor externo que lo supervise, significa hablar de dinero, por lo que se tendrá que tomar en cuenta que dicha salida de efectivo, debe ser vista como una inversión, que ayudará a la empresa a ser más eficiente, competitiva y sobre todo a desarrollarse en un ambiente de confianza, seguro, consolidado y ordenado.

El caso práctico que muestro, es un ejemplo de las diversas formas en que se puede revisar una área específica, fincando procesos, procedimientos, reglamentos y políticas, que ayudan a que la información pueda circular en todos los niveles del organigrama, de esta forma, se asignan funciones, se delegan responsabilidades y se genera un compromiso colectivo, además de mostrar los errores y deficiencias del sistema, evaluando el riesgo, corrigiendo desviaciones e informando al gobierno corporativo sobre el estado de su empresa..... en conclusión: **“El auditor representa los ojos de la dirección”**.

## **Bibliografía**

- Adam, A. y Becerril G. (1996). “La Fiscalización en México”, Ed UNAM, México.
- Avila J. (2003). “Economía”, Ed. Umbral, México.
- Bello J. y Sainz A. (2007). “Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo afrontar una guerra de precios”, Ed. Especial Directivos.
- Brock H y Palmer E (1987) “Contabilidad: principios y aplicaciones”, Ed. Reverte.
- Consumidores y Clientes, Así Como Diseñar un Programa de Retención y Editorial Vértice (2004) “Dirección estratégica), Ed. Vértice.
- Editorial Vértice (2008). “La publicidad aplicada a la pequeña y mediana empresa”, Ed. Vértice.
- El Committee Of Sponsoring Organizations (1997). “Control interno: informe COSO” Ed ECOE EDICIONES, Colombia.
- El Equipo Vértice (2010). “Auditor PRL”, Ed. Vértice, España.
- Enrique A (2008) “La planificación de la comunicación empresarial”, Ed. Illustrated.
- Estupiñan, R. (2006). “Control interno y fraudes, con base en los ciclos transaccionales, Análisis de Informe Coso I y II”, Ed. Ecoe, Colombia.
- Ferré J. (1997) “La Conducta Del Consumidor y Del Cliente: Cómo Conocer a Sus
- García S. (1994). “Introducción a la economía de la empresa”, Ed. Díaz de Santos.
- Fidelización para Que No le Abandonen”, Ed. Díaz de Santos

Krajewski L., Ritzman y González “Administración de operaciones: estrategia y análisis”, Ed. Pearson Educación.

Hitt M. (2006) “Administración”, Ed. Pearson Educación

Hoyo A. (2012). “El precio del mercado”, Ed. Universidad Cantabria.

Lindón J. (1998). “Conceptos básicos de economía”, Ed. Servicio de publicaciones, España

Mercado S. (2004). “Administración Aplicada”, Ed. LIMUSA SA de CV, México.

Martínez J. (2007) “Introducción al análisis de riesgos”, Ed. Limusa.

Muñiz L. (2003) “Como implantar un sistema de control de Gestión en la práctica”, Ed. Gestión 2000.

Rodríguez J (2003) “El factor humano en la empresa”, Ed. Deusto.

Sánchez G. y Domínguez M. (2006). “Auditoria de estados financieros”, Ed. Pearson Educación, México.

Soldevila P y Roca E (2004) “La contabilidad de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro”, Ed. Universidad Pontificia Comillas.

Spencer H. (1993) “Economía contemporánea”, Ed. Reverte.

Sunder, S (1997) “Teoría de la contabilidad y control”, Ed. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Rubio J. (2011) “Métodos de evaluación de riesgos laborales”, Ed. Díaz de Santos

Zorrilla S. (1983) “Como aprender economía: conceptos básicos”, Ed. Limusa, México.

Heizer J. y Render B. (2004) “Principios de administración de operaciones”, Ed. Pearson Educación.