



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Importancia de la auditoría interna para una pyme mexicana: una aproximación cualitativa desde el sector de la construcción

Tesis

**Que para obtener el título de:
Licenciada en contaduría**

Presenta:

Paola Rizo Sánchez

Asesora:

**L.C., L.D., M.A. María de Lourdes Domínguez
Morán**



CD. Mx.

2019



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.

Índice

Dedicatorias.....	1
Agradecimientos.....	2
Ilustraciones.....	3
Abreviaturas.....	4
Introducción.....	6
Problema de la investigación.....	7
Justificación.....	9
Pregunta de la investigación.....	10
Objetivos del trabajo.....	10
Supuesto de la investigación.....	10
Alcances y limitaciones.....	11
Aportaciones.....	11
Estructura capitular.....	11
Resumen.....	13
Marco teórico.....	14
Capítulo 1. Auditoría.....	14
1.1 Orígenes de la auditoría.....	14
1.1.1 Orígenes de la auditoría en México.....	14
1.1.2 Concepto de auditoría.....	16
1.1.3 Clasificación de la auditoría.....	17
1.1.3.1 Auditoría Interna.....	17
1.1.3.2 Auditoría Operacional.....	18
1.1.3.3 Auditoría Administrativa.....	18
1.1.3.4 Auditoría Ambiental.....	19
1.1.3.5 Auditoría Forense.....	20
1.1.3.6 Auditoría Gubernamental.....	20
1.1.3.7 Auditoría de Estados Financieros.....	20
1.1.3.8 Auditoría Fiscal.....	21
1.1.3.9 Auditoría de Sistemas.....	21
1.2 Normatividad de la auditoría de estados financieros.....	22
1.2.1 Normas Internacionales de Auditoría.....	22

1.2.2 Código de Ética Profesional	24
Capítulo 2. Auditoría interna	27
2.1 Orígenes de la auditoría interna	27
2.2 Concepto de auditoría interna.....	29
2.3 Objetivos y funciones de la auditoría interna.....	30
2.4 La auditoría interna en México.....	33
2.4.1 Antecedentes	33
2.4.2 Auditoría interna en la actualidad.....	34
2.4.3 Perfil personal y profesional del auditor interno	37
2.4.3.1 Director de auditoría interna.....	39
2.4.3.2 Gerente de auditoría interna	40
2.4.3.3 Encargado de auditoría interna.....	41
2.4.3.4 Staff de auditoría interna.....	42
2.4.4 Auditoría interna como <i>outsourcing</i>	43
2.5 Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI)	45
2.5.1 Antecedentes	45
2.5.2 Misión	45
2.5.3 Objetivos.....	46
2.6 The Institute of Internal Auditors (IIA)	46
2.6.1 Misión	46
2.6.1.1 Certificaciones	47
2.7 Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna vs <i>International Professional Practices Framework</i>	50
2.7.1 Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP)	51
2.7.1.1 Misión.....	51
2.7.1.2 Guías obligatorias	51
2.7.1.2.1 Principios fundamentales para la práctica profesional de la auditoría interna.....	51
2.7.1.2.2 Definición de auditoría interna	52
2.7.1.2.3 Código de Ética	52
2.7.1.2.4 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.....	53
2.7.1.2.4.1 Normas de atributos.....	55

2.7.1.2.4.2 Normas de desempeño	58
2.7.1.3 Guías recomendadas	62
2.7.1.3.1 Guías de aplicación (implantación)	62
2.7.1.3.2 Guías supletorias (complementarias)	62
2.8 Metodología de la Auditoría Interna	62
Capítulo 3. Control interno	67
3.1 Ley Sarbanes-Oxley (Ley SOX)	67
3.2 Definición de control interno	68
3.3 Componentes de control interno.....	70
3.4 Modelo de control interno – <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)</i>	71
3.4.1 COSO I.....	72
3.4.2 COSO II – ERM 2004	73
3.4.3 COSO III	74
3.4.4 COSO IV - ERM 2017	76
3.5 Control Interno y auditoría interna.....	78
Capítulo 4. Las pyme en México.....	79
4.1 Definiciones.....	79
4.2 Pequeñas y Medianas Empresas en México	80
4.2.1 Antecedentes en México.....	80
4.2.2 Definición y clasificación	84
4.2.3 Regulaciones fiscales y marco legal de las pyme	86
4.2.4 Factores externos e internos que pueden desestabilizar las pyme	88
Marco contextual	90
Metodología de la investigación.....	92
Tipo de Estudio (Enfoque).....	92
Medios de recolección de datos.....	93
Sujetos involucrados	93
El esquema metodológico seguido en el proceso de investigación fue el siguiente:	94
Nubes de palabras.....	95
Resultados.....	97
Conclusiones.....	102

Nuevas líneas de investigación.....	105
Anexos.....	107
Anexo 1 – Marcas para las F.A.I.....	107
Anexo 2 – Guía para la entrevista.....	108
Anexo 3 – Relación F.A.I. con preguntas	112
Anexo 4 – Entrevistas	115
Anexo 5 – Lineamientos generales establecidos por la Facultad de Contaduría y Administración para la tesis	153
Bibliografía.....	156
Bibliografía utilizada en la metodología de la investigación	159

Dedicatorias

A Norma, por ser mi mejor amiga, apoyo, guía, compañía y fortaleza en todos y cada uno de los momentos de mi vida; en especial por nunca dudar de mí y darme todo el amor incondicional durante toda mi vida. Gracias mami.

A David, por ser mi mejor amigo, compañero de vida, pareja y brindarme su apoyo, conocimientos, comprensión y amor durante la realización de este trabajo.

Los amo mucho a los dos.

Agradecimientos

A cada miembro de mi familia presente y no presente en este mundo vivo, por estar conmigo siempre y brindarme su cariño, apoyo y pláticas.

A la Maestra Lulú, por tenerme tanta paciencia, brindarme su apoyo, experiencia y conocimiento en la realización de este trabajo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Contaduría y Administración por darme tanto en toda mi etapa de estudiante.

A todos y cada uno de los profesores que, a lo largo de mi carrera me dieron grandes enseñanzas, tanto profesionales, como académicas. En especial a los maestros Mariana y Pedro, por brindarme sus conocimientos para este trabajo.

A mis jefes por brindarme su apoyo y el tiempo para la realización del presente trabajo.

Al L.C. Rubén Martínez, por brindarme sus conocimientos y experiencia sobre la Auditoría Interna en México.

Al Biol. Luis A. Chang, por apoyarme con algunas respuestas para mi tesis.

A los entrevistados por aceptar contribuir con sus empresas en la elaboración de este trabajo.

Ilustraciones

Ilustración 1 Clasificación de la auditoría.....	17
Ilustración 2 Nuevo Marco de Referencia.....	23
Ilustración 3 Principios fundamentales de acuerdo al Código de Ética Profesional del IMCP.....	25
Ilustración 4 Clasificación de las amenazas de acuerdo al Código de Ética del IMCP.....	26
Ilustración 5 Clasificación de las salvaguardas de acuerdo al Código de Ética Profesional del IMCP	26
Ilustración 6 Funciones propuestas de auditoría interna.....	32
Ilustración 7 Nuevas tecnologías para Auditoría Interna.....	37
Ilustración 8 Perfil DEA.....	39
Ilustración 9 Perfil Gerente.....	40
Ilustración 10 Perfil Encargado.....	41
Ilustración 11 Perfil Staff.....	42
Ilustración 12 Outsourcing de auditoría interna.....	43
Ilustración 13 Certificaciones por el IIA.....	47
Ilustración 14 Marcos normativos de auditoría interna.....	51
Ilustración 15 Principios éticos de auditoría interna.....	52
Ilustración 16 Reglas de conducta para los auditores internos.....	53
Ilustración 17 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)	54
Ilustración 18 Contenido de las NIEPAI.....	54
Ilustración 19 Metodología auditoría interna.....	63
Ilustración 20 Etapa 1: Planeación.....	64
Ilustración 21 Etapa 2: Desarrollo y ejecución.....	65
Ilustración 22 Etapa 3: Entrega del informe.....	66
Ilustración 23 Etapa 4: Seguimiento.....	67
Ilustración 24 Títulos Ley SOX.....	67
Ilustración 25 Componentes C.I.....	71
Ilustración 26 Versiones del modelo COSO.....	71
Ilustración 27 Componentes de COSO I.....	73
Ilustración 28 Componentes COSO II - ERM 2004.....	74
Ilustración 29 Componentes COSO III.....	75
Ilustración 30 Componentes COSO IV – ERM 2017.....	76
Ilustración 31 Principios COSO IV – ERM 2017.....	77
Ilustración 32 COSO II vs COSO IV.....	77
Ilustración 33 Ciclo C.I. en una empresa.....	78
Ilustración 34 Organización, empresa y entidad.....	79
Ilustración 35 Pyme 1976 - 1988.....	81
Ilustración 36 Pyme 1988 – 2000.....	82
Ilustración 37 Pyme 2000 – 2018.....	83
Ilustración 38 Pyme 2019.....	84
Ilustración 39 Clasificación pyme de acuerdo a su número de trabajadores.....	85
Ilustración 40 Clasificación pyme de acuerdo a sus ingresos.....	86

Abreviaturas

American Accounting Association (AAA)

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

Auditoría interna (AI)

Auditoría Superior de la Federación (ASF)

Auditor Ambiental Profesional Certificado (CPEA)

Auditor Certificado en Seguridad de Procesos (CPSA)

Auditor Interno Certificado (CIA)

Auditor de Servicios Financieros Certificado (CFSA)

Banco de México (BANXICO)

Calificación en Liderazgo de Auditor Interno (QIAL)

Certificación en Aseguramiento de Administración de Riesgos (CRMA)

Certificación en Autoevaluación de Control (CCSA)

Colegio de Contadores Públicos (CCP)

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Control interno (CI)

Director Ejecutivo de Auditoría (DEA)

Enterprise Risk Management (ERM)

Financial Executives International (FEI)

Fondo de Garantía de Inversiones (FOGAIN)

Funciones de Auditoría Interna (F.A.I)

Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI)

Institute of Management Accountants (IMA)

Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI)

Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

International Professional Practices Framework (IPPF)

Ley Sarbanes Oxley (Ley SOX)

Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP)

Normas Internacionales de Auditoría (NIA)

Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)

Órganos Internos de Control (OIC)
Pequeñas y medianas empresas (pyme)
Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA)
Profesional Certificado en Auditoría Gubernamental (CGAP)
Programa Anual de Control y Auditoría (PACA)
Programa de aseguramiento y mejora de la calidad (PAMC)
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)
Secretaría de Economía (SE)
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
Sistema de Administración Tributaria (SAT)
Subsecretaría de PYME (SPYME)
Tecnologías de la información (TI)
The Institute of Internal Auditors (IIA)

Introducción

Cuando recién comienzan sus actividades, las pequeñas y medianas empresas (pyme) mexicanas, desconocen lo que el futuro les depara, su permanencia en el tiempo y consolidación en el mercado dependen estrechamente de la fortaleza en sus actividades administrativas y de planeación. Deberían estar al tanto de las ventajas que les puede ofrecer las herramientas tecnológicas, técnicas administrativas y el cumplimiento del marco normativo en búsqueda de beneficios para la empresa en general.

En el presente trabajo pretendo demostrar que las funciones vinculadas a la auditoría interna (AI) coadyuvarán a las pyme a mejorar y optimizar sus objetivos, mediante la adecuada administración de riesgos y el establecimiento de controles internos. Si bien, a priori es cuestionable la conveniencia de la implementación del área de auditoría interna en una pyme, una opción sería la adopción paulatina de algunas de sus funciones, de forma que, conforme vaya consolidándose la empresa, se agreguen más. Otro punto que debe mencionarse es que, al ser una empresa de esta dimensión, se podría evaluar la conveniencia de recurrir a un *outsourcing* como los que ya se ofrecen en algunas firmas; es decir un servicio de aseguramiento y consulta para la empresa con la ventaja de tener a un experto con una visión independiente que apoye tanto a los empresarios como a los responsables de información financiera y fiscal.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos que se establecieron en el presente trabajo, se realizaron entrevistas a los cuatro directores y un gerente de las pyme seleccionadas y que pertenecen a la industria de la construcción. Las empresas entrevistadas fueron elegidas mediante un muestreo por conveniencia; también, se obtuvo el permiso de los entrevistados para la grabación de voz durante la entrevista y la transcripción de la misma al presente trabajo. El desarrollo de las entrevistas fue mediante la aplicación de un cuestionario semiestructurado de preguntas abiertas, las que permitieron tener un acercamiento hacia los entrevistados sobre su funcionamiento administrativo – operacional – financiero, conocer y tratar de comprender sus principales problemáticas o inquietudes en las áreas que la conforman y lo más importante, derivar si requieren o ya han aplicado implícitamente, algunas de las funciones de auditoría interna (F.A.I.); si el caso es afirmativo, cómo lo han llevado a cabo, si les ha funcionado y si es que tienen el interés por la aplicación de algunas de ellas. Por el contrario, si el caso es negativo, conocer las razones por las cuáles no lo han hecho.

De las preguntas contenidas en la guía para la entrevista, en el análisis de los resultados, se eligieron 5 preguntas significativas, relacionadas tanto, con los objetivos planteados; como con el anexo 1 que nos habla sobre las funciones de auditoría. De estas preguntas, se optó por complementar su análisis con una herramienta visual generada por un software especializado para el manejo de datos en investigaciones cualitativas, Quirkos, mismo que se utilizó para generar “nubes de palabras” o “nubes de etiquetas” como se explicará en la sección de metodología. Con lo que se pudo inferir y complementar la información recabada con en el resto del cuestionario y posteriormente se analizó y obtuvo que, las pyme, requieren evaluar la aplicación de las funciones de auditoría interna de manera que éstas les traigan beneficios y mejoren varios aspectos de ellas.

Problema de la investigación

Actualmente las principales generadoras de empleos en México son las pyme, debido a que, de las empresas formales éstas ocupan el 98% del total; lo que significa que, de la fuerza laboral, son el 72%¹. Lamentablemente, muchas de estas mueren mucho antes de lo esperado, como lo afirma Mendoza, “dos de cada tres empresas mexicanas quiebra o “muere” antes o al cumplir su primer lustro de vida productiva, de acuerdo con un reporte del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)”. (2018)

Lo anterior es debido a diversos factores; tanto internos como externos, en un artículo de Forbes (2015), nos mencionan algunos de los errores más comunes al momento de iniciar una empresa:

- No contar con un plan de negocios: El plan de negocios será aquel que nos permitirá tener claridad en todos los aspectos de la empresa y los alcances de la misma. Por ello, cuando pienses abrir un negocio, no olvides realizar un plan.
- Claridad en tu empresa: Tener el deseo de abrir una Pyme no basta, es importante que cuentes con la claridad de qué es lo que harás y cómo lograrlo, ya que puedes enviarle mensajes difusos a tus clientes y no consigas lo que tenías planeado.

¹ Datos obtenidos en el artículo de Gonzalo Kirberg en <https://www.dineroenimagen.com/tu-dinero/pymes-otra-opcion-rentable-que-tenes-para-invertir-tu-dinero/104753>

- Prometer cosas imposibles: No prometas a tus clientes cosas que tú mismo sabes no puedes lograr o darles. Sé realista en todo momento y sincero con tus compradores, pues eso garantizará a la larga que tu clientela tenga la seguridad de que cumples con lo que prometes.
- No contar con el financiamiento adecuado: Es importante tomar en cuenta que además de la inversión inicial, podemos necesitar en otros momentos más dinero. No gastes todo tu capital desde un principio, para que ante cualquier imprevisto puedas salir bien librado.
- Tomar decisiones aceleradas: la emoción que te puede generar la apertura de tu empresa, te puede llevar a tomar decisiones o realizar cosas de una manera apresurada. En lo referente a los negocios, analiza toda situación que se te presente.
- Descuidar tu economía: ser el dueño del negocio no significa que no debas prestar atención en la inversión de capital. Recuerda que tendrás que hacer pagos de distinta índole, por ejemplo pagar salarios, la renta, compra de mercancía, entre otras cosas. Lleva un registro de todo el dinero que ingresa y egresa, para que tu economía no resulte afectada.

Si bien, éstos son errores con mayor ocurrencia al momento de la creación de una pyme, hay algunos que pueden no causar repercusiones sino, hasta mucho tiempo después. Cuando el gobierno y/o dirección de una empresa carece de visión se está descuidando su administración y, por lo tanto, su economía. Es importante recordar que, todas las áreas que componen a una empresa son indispensables para la subsistencia de la misma y que, deben estar en constante comunicación; ahora bien, esto mismo hay que tomarlo en consideración cuando hablamos de la administración de una pyme. Recordemos que, la auditoría interna es una actividad que ayudará a generar valor, mejorando y evaluando la eficiencia de los controles y del gobierno de una entidad; es decir, si una pyme carece de claridad administrativa ésta, puede ayudar en varios aspectos, incluso operativos, de control y riesgos de la misma.

La contratación de un servicio profesional de auditoría interna, que se encargue de desempeñar aquellas funciones necesarias para ayudar la empresa, les permitiría generar mayores utilidades, ofrecer un mejor producto o servicio a su cliente y, pudiera existir la posibilidad de que la empresa tenga un crecimiento favorable a largo plazo; permitiendo

tener un mayor reconocimiento regional o nacional. Algunas de las ventajas que se tendrían al adoptar las funciones de auditoría interna dentro de la empresa o mediante la contratación de un externo, serían:

- Orientar a la empresa a la creación de objetivos más claros y precisos, adecuados a un periodo de tiempo cercano.
- Ayudar a la empresa a una correcta y óptima delegación de funciones; esto mediante la creación de herramientas administrativas (como organigramas o descripciones de los puestos).
- Establecer la revisión continua de las políticas y procedimientos.
- Analizar junto con los dueños posibles riesgos que se pudieran presentar durante sus operaciones de forma que estén prevenidos antes estos y puedan hacerles frente.

Es por ello que me propongo con este trabajo que, tanto las pyme como los profesionales en auditoría interna se interesen el uno por el otro. Primeramente, que todas las empresas de estos tamaños que requieran la aplicación de alguna o algunas de las funciones de auditoría interna, acepten la ayuda de un asesor experto que, los evalúe y oriente para mantener y mejorar esas ventajas que las caracterizan mediante la aplicación de dichas funciones. Secundando lo anterior, que los auditores internos, vean una oportunidad laboral y profesional el ofrecer dichos servicios a este tipo de empresa.

Justificación

Ya que las pyme tienen una presencia significativa en la economía de nuestro país, considero importante centrar la atención a este tipo de empresas; tanto en inversiones, apertura de programas gubernamentales y el ofrecimiento de diversos servicios profesionales. Desde mi punto de vista, la mayoría de los empresarios no puede brindar la atención necesaria a la administración de la empresa ni mucho menos a todas las áreas que la componen; en otros casos, tienden a desconocer la correcta funcionalidad de cada área de la empresa; independientemente de que estemos hablando de una micro o una mediana empresa, debe existir una correcta y óptima funcionalidad de cada área o persona encargada para cada actividad.

Al aplicar las funciones de auditoría interna dentro de una empresa, se estaría fortaleciendo positivamente el ambiente de control, se estarían mejor preparados para afrontar

imprevistos y, anticipando a posibles riesgos que pudieran afectar la liquidez y rentabilidad de la entidad o incluso, su permanencia.

Por otra parte y, por experiencias propias, percibí que, para algunos emprendedores su atención es mayormente captada para solicitar los servicios de asesoría fiscal y, cuando se les ofrece un plus a lo solicitado; como lo es: el debido control de sus operaciones, reportes financieros sencillos y un sistema de costeo aplicable a su negocio; declinan el interés por el servicio y consideran que es innecesario para su negocio; aun cuando en la plática, surgieron problemáticas como: robo hormiga y desperdicio en una de sus materias primas. En cuanto a la selección del sector a estudiar: construcción; fue debido a que, durante la realización de la tesis, me fue más accesible el tener un acercamiento con este tipo de empresas debido a mi situación laboral. Misma razón por la que no hubo necesidad de realizar un muestro estadístico, sino que, para fines prácticos y como se mencionó anteriormente, se optó por uno por conveniencia.

Pregunta de la investigación

¿Existen elementos que permiten inferir que las pyme mexicanas estudiadas se beneficiarían al implementar funciones de auditoría interna en su proceso de consolidación?

Objetivos del trabajo

- a. Documentar la importancia percibida de las funciones de auditoría interna en las pyme seleccionadas.
- b. Inferir los beneficios de la implementación de las funciones de auditoría interna vista, inicialmente como un servicio de *outsourcing* con miras a la integración de un área dentro de la empresa.
- c. Identificar algunas ventajas de las funciones de auditoría interna en las pyme seleccionadas y, retomarlas como aportación para análisis futuros en otras pyme.
- d. Colocar en el panorama de los servicios que puede prestar el Licenciado en Contaduría la auditoría interna especializada a pyme.

Supuesto de la investigación

- En general, en el gobierno de las pyme se desconocen los beneficios de las funciones de auditoría interna.

- La aplicación paulatina de las funciones de auditoría interna en las pyme permitirá fortalecer el ambiente de control, estar mejor preparadas para afrontar imprevistos y anticipar riesgos que pudieran afectar la liquidez y rentabilidad de la entidad o incluso, su permanencia.
- Como modelo de transición hacia la institucionalización de la auditoría interna en la pyme, es conveniente evaluar la aplicabilidad del servicio como *outsourcing*.

Alcances y limitaciones

Las normas que se utilizaron para la investigación documental (marco teórico), fueron revisadas hasta septiembre de 2018. Éstas son:

- Normas Internacionales de Auditoría (NIA): NIA 200 y 300.
- Código de Ética Profesional para los contadores públicos.
- Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI).
- Código de ética para los auditores internos.
- COSO ERM – 2017.

Por otra parte, las entrevistas realizadas, fueron orientadas micro, pequeñas y medianas empresas del sector de la construcción y los entrevistados fueron seleccionados por motivos prácticos para el presente trabajo, pero con características en común (ver metodología), la primera de ellas, que estuvieran situados en la Ciudad de México.

Aportaciones

Integrar elementos que, a partir de los resultados de las entrevistas e investigación documental, permiten visualizar las ventajas que las pyme tendrían al adoptar de forma paulatina funciones de auditoría interna con una visión independiente y, en su caso, tercerizada. En éste sentido, colocar en el mapa de servicios de las firmas y profesionales de la auditoría el ofrecer asesoría especializada en entidades de tal dimensión.

Estructura capitular

Capítulo 1: Auditoría. Aborda los orígenes de la auditoría desde un punto de vista general; cuáles eran los primeros trabajos como auditor y cómo es que fue evolucionando esta actividad de auditar hasta llegar a la clasificación de auditoría. Éstas, serán definidas para

posteriormente, estudiar la auditoría de estados financieros su normatividad como los son: las NIA y el Código de Ética Profesional.

Capítulo 2: Auditoría interna. Este capítulo, trata con mayor detalle su definición, cómo llegó a México, su importancia hasta la actualidad. También, se aborda el perfil del personal que participa en la misma. Además, se incluyen dos importantes instituciones para la profesión de la auditoría interna; como lo son *The Institute of Internal Auditors (IIA)* y el *Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI)* de ellos, se esclarecieron las equivalencias con el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP) aplicable a partir del 2017 y, las certificaciones ofrecidas por ambas instituciones.

Capítulo 3: Control interno. Primeramente, se centra en la Ley Sarbanes Oxley (Ley SOX) y su relación con el control interno (CI), para posteriormente definirlo de forma general y cuál su aplicación en una empresa, se mencionarán sus componentes de acuerdo a la NIA 315. También, estudiaré uno de los principales modelos de control interno: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, se explicará su creación en 1985 y sus diversas actualizaciones hasta la más reciente en 2017 (COSO ERM – 2017). Para finalizar el presente capítulo, se hablará sobre la relación que tiene el control interno con la auditoría interna.

Capítulo 4: Las pyme en México. En el ámbito económico, siempre hablamos de las empresas, organizaciones y entidades, es por ello que, primeramente se definen cada término para luego adentrarnos a lo que son las pyme y cuál es su origen en nuestro país; se mencionarán algunos de los programas y aportaciones realizadas en los últimos sexenios, cuáles son sus clasificaciones y, de forma general, su normatividad. Por último, los factores internos y externos que pueden afectar a este tipo de empresas.

Resumen

Las fallas administrativas y el débil ambiente de control dentro de una empresa pueden ser modificadas positivamente por la aplicación de la auditoría interna; cuando enfocamos lo anterior a una pyme, se develan las complejidades debido a la capacidad humana y recursos de este tipo de empresas; no obstante, existen indicadores de que es posible llevarla a cabo mediante la tercerización de servicios. Un profesional o un grupo de profesionales que asesoren a la empresa y que implementen las funciones de auditoría que coadyuven al cumplimiento de sus objetivos, le agreguen valor y contribuyan a su permanencia en el mercado.

Se diseñó y aplicó un cuestionario guía para entrevistar a los directivos de las empresas elegidas. El análisis cualitativo de resultados, aunado al conocimiento del sector elegido, permitieron inferir la conveniencia de implementar algunas funciones de auditoría interna en beneficio de la permanencia y crecimiento de las pyme.

Marco teórico

Capítulo 1. Auditoría

1.1 Orígenes de la auditoría

Si bien no hay una fecha específica a la que se le pueda atribuir el comienzo de la auditoría, sí puede verse reflejado el surgimiento de la misma durante la época de las monarquías en Europa; claro es, que no se realizaba el mismo trabajo de auditoría como el que es llevado a cabo hoy en día y, no existía una clasificación como la actual, Colema (2010), citado por Tapia (2017), identifica los siguientes eventos que marcaron el surgimiento de la auditoría:

El primero de los acontecimientos es el que tuvo lugar en Venecia en 1851 con la creación de la primera Asamblea de Auditores y el segundo acontecimiento, está localizado en Reino Unido con la "Ley de sociedades anónimas en 1862" y mediante la cual se reconoció a la auditoría como una profesión independiente.

Más adelante, en el texto, se nos menciona cómo fue la expansión de esta profesión hasta su llegada al continente americano: "a fines del siglo XIX e inicios del XX; se trasladaron hacia los Estados Unidos de América muchos auditores ingleses que venían a auditar y revisar los diferentes intereses de las Entidades inglesas en dicho país" (Castillo, Salomón, Rojas, Guevara, & Tapia, 2017, pág. 13).

Hoy en día, existen diversos tipos de auditoría especializados y orientados a la revisión de determinadas actividades y eventos por ello, es preciso decir que la auditoría se ha transformado y hasta llegar a la especialización en sus metodologías y procedimientos.

1.1.1 Orígenes de la auditoría en México

En nuestro país, los orígenes de la auditoría datan de dos sucesos; el primero de éstos ocurrió durante la época de los aztecas con los llamados "calpixque" (en plural), palabra de origen náhuatl y cuyo significado proviene del singular: "calpixqui s.v. intendente, mayordomo" (Siméon, 1885). Como menciona Hicks (Los calpixque de nezahualcóyotl, s.f.), las actividades que debían realizar los mayordomos eran: "... recaudar y entregar los tributos o rentas, tanto en servicios como en bienes, y encargarse de bienes y provisiones de todas clases" (p.129).

Los *calpixque* eran elegidos por los tlatoani quienes eran los "gobernadores" de la triple alianza por la que estaba constituida la Gran Tenochtitlán, estos calpixque se les requería

para realizar diversas tareas; desde la recolección y administración de los bienes de cada territorio que se le fuera asignado por el tlatoani, hasta encargarse de la conquista y posterior administración de los recursos obtenidos de otros pequeños pueblos cercanos que no eran parte de la triple alianza.

Como segundo suceso, se encuentra la forma de fiscalización empleada en un inicio en España para ser traída a Nueva España con la conquista de Hernán Cortés:

España en el año de 1453 con la creación del “Tribunal Mayor de Cuentas” mediante

el cual, la corona española ejercía un control y manejo de la “Hacienda Real”; la que estaba compuesta por: la “masa común” que cubría el presupuesto del reino; el “remisible” constituido a su vez por los “estancos” y “ramos ajenos” que estaban compuestos por otros conceptos diferentes a los anteriores, así pues y, con el paso del tiempo se fueron creando modificaciones a las actividades que realizaba dicho tribunal para posteriormente, en el año 1510 convertir el Tribunal en el “Órgano de Hacienda” mismo que desempeñaría las funciones de lo que era el extinto tribunal.

Mientras tanto, para el año 1521, Hernán Cortés había conquistado la Gran Tenochtitlán por lo que decidió tomar las mismas medidas que en España; esto en cuanto a establecer un órgano mediante el cual se llevara un control de los recursos monetarios de la Nueva España, en ese entonces, los metales, monedas fundidas y otras piedras preciosas. Aún sin ser un órgano establecido como lo fue el Tribunal en España, Cortés empleaba dicho control mediante un libro llamado: “Libro Común del Largo Universo de Hacienda Real”. Para 1524, la corona española decidió crear un nuevo órgano “Tribunal de Cuentas”, cuya principal función era la de revisión al órgano y libro que eran llevados por Hernán Cortés y su gente; es decir, el manejo de las recaudaciones y aplicaciones en la Nueva España; éste tribunal ya era un órgano más estructurado ya que, constaba con un equipo formado de un presidente y nueve ministros que eran contadores, de los cuales podrían ser desde oficiales hasta agentes fiscales de la contabilidad. (“Antecedentes y Desarrollo de la Fiscalización y de la Rendición de Cuentas en México”, s.f.)

Posteriormente, en el año de 1824 ya como un país independiente, "... se publicó la Ley de Arreglo de la Administración de la Hacienda Pública, dada a conocer en el Decreto del 16 de noviembre del mismo año" ("Antecedentes y Desarrollo de la Fiscalización y de la Rendición de Cuentas en México", s.f., pág. 143). En el decreto mencionado, se hace mención a un órgano en especial: la Contaduría Mayor de Hacienda, la que anteriormente fuera el tribunal utilizado en la época colonial pero, formalizado y adaptado para las nuevas leyes de nuestro país, teniendo como principal objetivo la comprobación de la economía basado en las cuentas del poder ejecutivo. Años después, este órgano se transformó en lo que hoy en día conocemos como Auditoría Superior de la Federación (ASF) cuyos principales objetivos son la fiscalización de las cuentas públicas a la par que verifica el cumplimiento de los programas.

1.1.2 Concepto de auditoría

La palabra auditoría en su sentido más amplio, de acuerdo a lo que nos dice el Diccionario de la Real Academia Española (2018), quiere decir: "Revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse"; o bien, "revisión y verificación de las cuentas de la situación económica de una empresa o entidad".

De la Peña (2011, pág. 5), afirma que la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todo ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciar en función de su finalidad económica inmediata. Por otro lado Tapia, (2017, pág. 17), nos dice que:

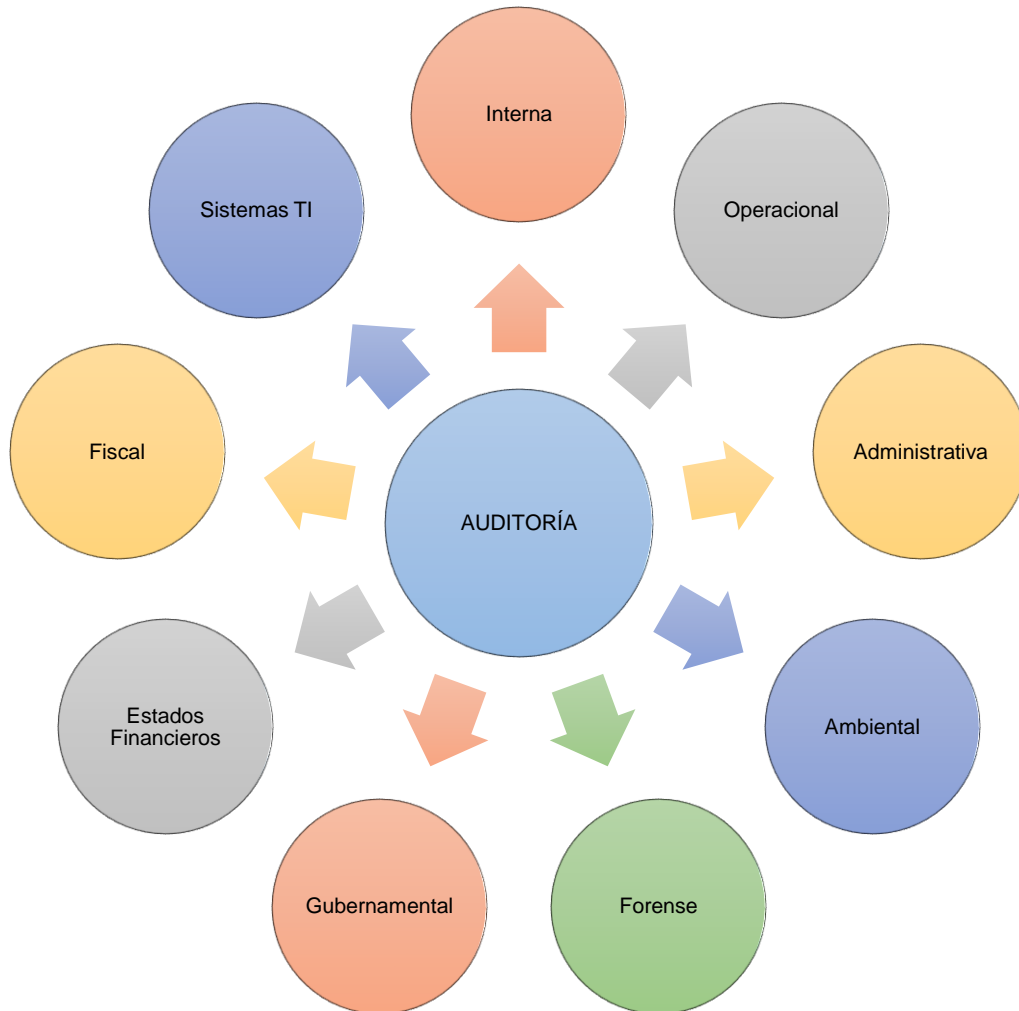
La auditoría es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado. Es evaluar la forma en que se administra y opera para aprovechar al máximo los recursos.

Con lo anterior podemos decir que la palabra auditoría, se refiere al examen crítico, objetivo y sistemático de un proceso, actividad o información determinada, por parte de un experto en el tema a tratar y con base en las normas y requisitos aplicables al mismo. El principal objetivo que persigue este examen es la emisión de una opinión que les será entregada a los responsables que solicitaron el trabajo del auditor, la opinión deberá presentarse en un escrito que contendrá la resolución sobre si los procesos llevados a cabo cumplen las

normas respectivas o no; así como posibles recomendaciones a seguir para el mejoramiento del trabajo realizado.

1.1.3 Clasificación de la auditoría

Ilustración 1 Clasificación de la auditoría



Fuente: Elaboración propia

1.1.3.1 Auditoría Interna

Para Santillana (2013, pág. 13)

Auditoría interna es una función que coadyuva a la organización en el logro de sus objetivos; para ello se apoya de una metodología sistemática para analizar los procesos de negocio y las actividades y procedimientos relacionados con

los grandes retos de la organización, que deriva en la recomendación de soluciones.

Esta definición propuesta por el autor, no se contrapone a la dictada por el IIA y el IMAI, la que se encuentra detallada en el segundo capítulo de este trabajo. Así mismo, con lo anterior, se puede decir que la auditoría interna pretende de ayudar a la organización en el cumplimiento de sus objetivos; razón por la que el auditor interno deberá tener conocimientos más sólidos y específicos de la entidad en la que trabaje, no solo del giro, sino también de sus procesos, los factores externos e internos que la puedan afectar y demás información necesaria y relevante para el correcto funcionamiento de ésta.

1.1.3.2 Auditoría Operacional

Como se menciona en el artículo de González (2013), publicado por Nuñez Dubón y Asociados, la auditoría operacional se centra en medir la eficacia, la eficiencia y la economía de las operaciones. El auditor operacional evalúa los controles operativos y los sistemas sobre la totalidad de las áreas revisadas que pueden ser las compras, la recepción y envío de mercadería, los canales de distribución, la cartera de clientes, el control y administración de los salarios, el control de los gastos operativos, etc.

De acuerdo a la definición anterior, este tipo de auditoría persigue tres objetivos primordiales:

- Medir eficiencia,
- Medir eficacia; y,
- Medir economía.

Se refiere a los procesos de compras, producción, ventas, financieras, tesorería o nómina; razón por la que el auditor operacional también deberá estar al tanto de los factores importantes de la entidad para un correcto cumplimiento de los objetivos. Ejemplo de tales son: el personal, las políticas, procedimientos que se llevan a cabo en las diferentes áreas de la empresa, información financiera, sistemas de costeo, sistemas de evaluación de inventarios.

1.1.3.3 Auditoría Administrativa

Franklyn (2007, pág. 11), describe en su obra que: “una auditoría administrativa 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”.

Pese a que la auditoría operacional y la administrativa van dirigidas al examen general de la entidad, no tienen los mismos objetivos; mientras que la operativa debe de verificar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, la administrativa va más dirigida a la mejora de sus métodos organizacionales, su ventaja competitiva, buena calidad en el servicio, entre otros conceptos de indicadores administrativos que ayudan a la mejora continua dentro de una empresa.

1.1.3.4 Auditoría Ambiental

“Es una vía voluntaria y diferente a las acciones de inspección y vigilancia, promueve la identificación de oportunidades de mejora, así como también la instrumentación de proyectos que reducen la contaminación e incrementan la competitividad” (Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente, 2016). Más adelante en el texto, nos aclaran que (...) revisan dos aspectos; el cumplimiento de la ley y la implementación de buenas prácticas ambientales. Como resultado de esta revisión la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) otorga un certificado ambiental, siempre y cuando las instalaciones operen en óptimas condiciones. La auditoría ambiental por su parte, como herramienta técnica, identifica las áreas ambientalmente críticas de una instalación empresarial y sus procesos, permitiendo formular soluciones técnicas y de gestión apropiadas. Es una evaluación sistemática, documentada y objetiva de la efectividad de las acciones realizadas para cumplir con la legislación ambiental y lograr un desempeño superior al exigido por la misma, debe ser independiente y capaz de identificar los problemas presentes y futuros. Los pasos básicos de una auditoría son la obtención de información ambiental, la evaluación de ésta y el establecimiento de conclusiones que incluyan la identificación de aspectos que deban ser mejorados (Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente, 2016).

Debido a que este tipo de auditoría es completamente enfocada al impacto ambiental que genera o que pudiera generar una empresa, los auditores deberán cumplir requisitos

específicos, como la acreditación por parte de la PROFEPA como auditor ambiental; así como el conocimiento del correcto cumplimiento de la normatividad y para este tipo de revisión dicha normatividad son: las “Normas Mexicanas en Materia de Auditoría Ambiental”, emitidas por la Secretaría de Economía (SE).

1.1.3.5 Auditoría Forense

La Auditoría Forense es el uso de técnicas de investigación criminalística, integradas con la contabilidad, lo financiero, administrativo, cultural, social, político, salud, ambiental, tecnológico, entre otros conocimientos jurídico-procesales, y con habilidades en finanzas y negocios para mostrar los resultados de información y el dictaminar con las evidencias y pruebas en los tribunales apropiados para la administración de justicia sirviendo como perito auxiliar de la misma (Vivas, 2016, págs. 38-39)

1.1.3.6 Auditoría Gubernamental

Para Saavedra (2008, pág. 92) la auditoría gubernamental es aquella revisión sistemática que examina hechos y circunstancias que se dan en el contexto de la administración pública, con objeto de comprobar que tales hechos o circunstancias coadyuven de manera eficiente a los altos objetivos del Estado.

Si recordamos un poco la historia de la auditoría en México, se mencionó que dichos antecedentes dieron origen a lo que hoy conocemos como ASF; misma que se encarga de todo lo relativo a la auditoría gubernamental en nuestro país, razón por la cual podríamos decir que, al menos en México, es la primera auditoría “formal” que se creó. Los trabajos de auditoría gubernamental, se realizarán bajo un marco normativo establecido por el gobierno federal y local de nuestro país y los auditores gubernamentales deberán tener conocimiento y experiencia en las mismas.

1.1.3.7 Auditoría de Estados Financieros

De acuerdo con la NIA 200, (2017): la auditoría de estados financieros, debe aumentar el grado de confianza de los estados financieros de una entidad hacia los usuarios de la información financiera. Esto se logrará cuando un auditor examine y emita una opinión sobre

si la preparación de los estados financieros fue realizada bajo un marco de normatividad aplicable; presentado un marco de imagen fiel en todos sus aspectos materiales.

Por otro lado, para Curiel (2006, pág. 2), este tipo de auditoría es el:

Examen de los estados financieros básicos preparados por la administración de una entidad económica, con objeto de opinar respecto a si la información que incluyen está estructurada de acuerdo con las normas de información financiera aplicables a las características de sus transacciones.

1.1.3.8 Auditoría Fiscal

“Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes, desde el punto de vista fiscal, de las direcciones o tesorerías de hacienda estatales o tesorerías municipales” (Castillo, Salomón, Rojas, Guevara, & Tapia, 2017, pág. 19). Tal como lo mencionan los autores, este tipo de auditoría tendrá por objeto la revisión del pago de los impuestos, por lo que se puede interpretar que ésta tarea es exclusiva del Sistema de Administración Tributaria (SAT) en nuestro país; no obstante, esta auditoría se puede realizar de manera “preventiva” de manera que un despacho o un externo puedan hacer la revisión sobre si la empresa está enterando de manera correcta los impuestos y así poder evitar problemas ante el fisco.

1.1.3.9 Auditoría de Sistemas

La auditoría de sistemas se encarga de la evaluación de todos aquellos aspectos relacionados con los recursos informáticos de la organización como con software, hardware, talento humano, funciones y procedimientos, enfocados todos ellos desde el punto de vista administrativo, técnico y de seguridad (...) (Tamayo Alzate, 2001, pág. 10).

Pese a que este tipo de auditoría debe ser realizada por un profesional de esa área, es importante que, dentro de la entidad que se trate, el director del área de sistemas esté al tanto del desarrollo de la auditoría para que, pueda tener una correcta comunicación con los responsables de la entidad; ya que, al tratar puntos tan importantes como lo son los sistemas computacionales de la entidad, es de suma importancia que, los mismos

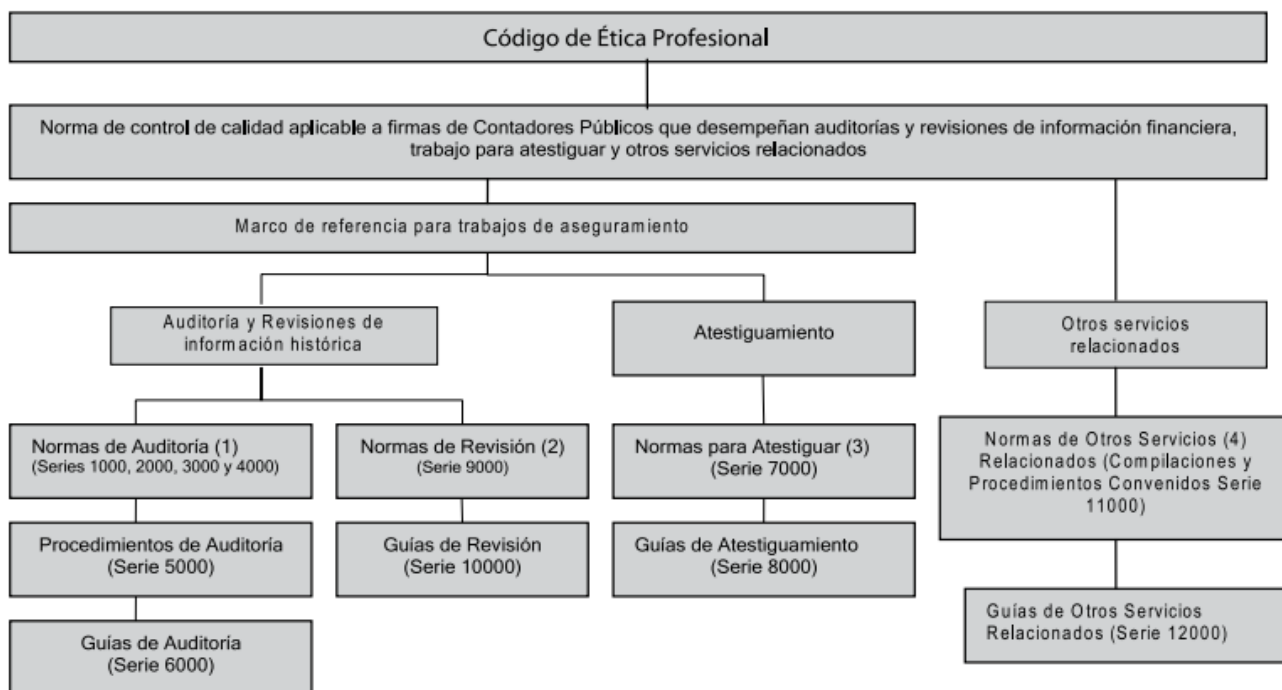
responsables sean quiénes puedan orientar a los auditores en lo que se necesite para también, poder evitar posibles fraudes o manipulaciones en dichos sistemas.

1.2 Normatividad de la auditoría de estados financieros

1.2.1 Normas Internacionales de Auditoría

Con la adopción de estas normas se propone que los trabajos de auditoría de estados financieros, sean realizados de manera más uniforme para todas las empresas mexicanas; es decir, por el hecho de vivir en un mundo globalizado, nuestro país debía llevar el mismo “lenguaje” que el de otros países, esto hablando en términos financieros y de las normas para realizar los trabajos de atestiguamiento y aseguramiento. Razón por la cual el Insituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) decidió en abril del 2008, la adopción de las NIA para que posteriormente, a partir del 1 de enero de 2012 entraran en un proceso de convergencia con duración de tres años contados desde la fecha mencionada y hasta el 2015. Entre otros cambios relevantes que hubo dentro del marco normativo para los auditores, se encuentra el cambio en el Marco de Referencia, que se puede ver a continuación:

Ilustración 2 Nuevo Marco de Referencia



Fuente: Obtenido de <https://www.ccpm.org.mx/avisos/AnexoFolio5.pdf>

Como se puede apreciar en la imagen anterior, con la adopción de las NIA en nuestro país, también se modificó el Marco de Referencia para los trabajos de auditoría, conforme a los requerimientos de las normas internacionales, así como este cambio, también se modificó el código de ética profesional y las normas de control de calidad. La estructura de las NIA es la siguiente:

200-299.- Principios generales y responsabilidad: en el que se encuentran contenidos todos los requerimientos, obligaciones y responsabilidades por parte del auditor hacia con la auditoría y la persona que lo contratará.

300-499.- Evaluación del riesgo y respuesta a los riesgos evaluados: dentro de esta serie de normas estarán los procedimientos para llevar una correcta planificación de la auditoría; así como los que se deberán llevar a cabo para la identificación y evaluación de los riesgos que se presenten en la entidad.

500-599.- Evidencia de auditoría: en estas normas nos darán una guía relacionada a lo que es la evidencia de auditoría, confirmaciones externas y otros procedimientos que el auditor deberá llevar a cabo para la obtención de la misma, así como algunos hechos o situaciones que pudieran interferir en la opinión que emitirá.

600-699.- Utilización del trabajo de otros: son las normas utilizadas cuando el auditor requiere realizar revisiones o ayudarse del trabajo elaborado por otros profesionistas.

700-799.- Conclusiones e informe de auditoría: así como lo dicta el título del conjunto de normas que se encuentran en esta sección, se refieren a la conclusión del trabajo de auditoría. Es una guía de los tipos de opinión que deberá emitir el auditor con base en toda la evidencia y resultados de los procedimientos que obtuvo el auditor; así mismo, podrán encontrarse, notas u otras cuestiones que deberán estar presentes en el informe de auditoría.

800-899.- Áreas especializadas: la última sección del contenido de las NIA, es la referida a trabajos de auditoría de ciertos rubros en los estados financieros, o bien, a trabajos de revisiones determinadas por la entidad.

1.2.2 Código de Ética Profesional

Desde los inicios de la profesión del Licenciado en Contaduría, la ética ha sido fundamental; ese nivel de importancia ha ido en creciente con el paso de los años, prueba de esta, es que hoy en día, las normas éticas han ido teniendo más relevancia en el ámbito profesional en México y, hasta un requisito indispensable a cumplir para los socios integrantes del IMCP mediante sus colegios; quiénes ofrecen cursos para el cumplimiento de dichos requisitos.

El Código que rige la ética de los Licenciados en Contaduría, es emitido por el IMCP en conjunto con su Comisión de Ética Profesional, cabe mencionar que, una vez que se tomó la decisión de adoptar las NIA en el año 2012, se tomó la medida de actualizar este código mediante la modificación del mismo a su novena edición con la que se establecieron, actualizaron y adaptaron los requerimientos éticos nacionales e internacionales para la profesión contable en México. Posteriormente, como parte de la labor de la Comisión de Ética Profesional del IMCP, se actualizó el código a su más reciente edición (décima primera), misma que desde su entrada en vigor (31 de agosto de 2018) y hasta el día de hoy, rige la ética contable.

La estructura del Código está compuesta por 5 partes principales:

Parte A. Aplicación general del código.

Parte B. Contadores públicos en la práctica independiente.

Parte C. Contadores públicos en los sectores público y privado.

Parte D. Contadores públicos en la docencia.

Parte E. Sanciones.

Aunado a éstas, en el Código, también se encuentran contenidas: definiciones, equivalencias y, la fecha de vigencia. Para comenzar, en la parte A, se reúnen los principios fundamentales que deberá cumplir el licenciado en contaduría, las amenazas generales a las que se puede enfrentar; así como las posibles salvaguardas que podrá aplicar; esto de la siguiente manera:

Ilustración 3 Principios fundamentales de acuerdo al Código de Ética Profesional del IMCP

Integridad	<ul style="list-style-type: none">• Ser leal, veraz y honrado en todas las relaciones profesionales y de negocios
Objetividad	<ul style="list-style-type: none">• Evitar prejuicios, conflictos de interés o influencia indebida de terceros que afecten el juicio profesional o de negocios
Diligencia y competencia profesional	<ul style="list-style-type: none">• Mantener el conocimiento profesional y las habilidades al nivel necesario que aseguren que el cliente para el que se trabaja, recibe servicios profesionales competentes.• Actuar con diligencia de conformidad con las normas técnicas y profesionales aplicables.
Confidencialidad	<ul style="list-style-type: none">• No revelar información confidencial a terceros sin la autorización apropiada y específica, a menos que haya un derecho u obligación legal o profesional de hacerlo.
Comportamiento profesional	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con las leyes y reglamentos relevantes.• Evitar cualquier acción que desacredite la profesión contable.

Fuente: Elaboración propia de los principios dictados por el Código de Ética Profesional del IMCP

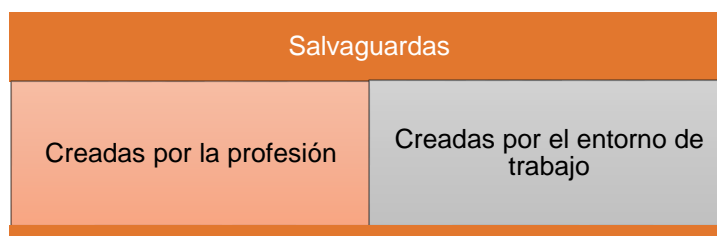
Ilustración 4 Clasificación de las amenazas de acuerdo al Código de Ética del IMCP



Fuente: Elaboración propia de las amenazas descritas por el Código de Ética Profesional del IMCP

Para contrarrestar las amenazas mencionadas anteriormente, el Código establece mediante una serie de salvaguardas con el propósito de reducirlas a un nivel aceptable con el cual el contador pueda seguir trabajando sin verse afectado o sujeto a una sanción; cabe mencionar que las salvaguardas variarán dependiendo de la situación y el sector en el que se encuentre laborando el contador público.

Ilustración 5 Clasificación de las salvaguardas de acuerdo al Código de Ética Profesional del IMCP



Fuente: Elaboración propia conforme a las salvaguardas mencionadas en el Código de Ética Profesional del IMCP

En las partes posteriores (parte B, C y D), el IMCP, mediante el Código, nos brindará algunos ejemplos de las amenazas a las que puede estar expuesto el licenciado en contaduría en el sector independiente, público y privado, así como en la docencia respectivamente. Por último, la parte E, señala las sanciones a las que serán acreedores los contadores que falten a este código. De estas últimas, podemos clasificarlas como sigue:

- Amonestación privada: también puede verse como un “aviso” hacia el contador sobre su comportamiento; esto si la gravedad de la acción no es severa.
- Amonestación pública: se lleva acabo cuando la gravedad de la acción cometida u omitida por parte del contador es considerable. También puede verse como un despido.
- Suspensión temporal de sus derechos como socio: como su nombre lo dice, es el retiro de esa certificación y prestigio por un tiempo determinado, esto será dependiendo de las decisiones tomadas por la entidad y el IMCP conforme a la falta causada por el contador público.
- Expulsión: se refiere al retiro de la certificación emitida por el IMCP y los beneficios que brinda dicha “membresía” como socio.
- Denuncia ante las autoridades competentes, las violaciones a las que rijan el ejercicio profesional: consiste la entrega a las autoridades penales y/o civiles correspondientes; así como otras sanciones conforme a la gravedad de la falta cometida por el contador.

Capítulo 2. Auditoría interna

2.1 Orígenes de la auditoría interna

Como antecedente de la auditoría interna, nos remontarnos a los años 300 a.C. aproximadamente, época en donde los “auditores internos” (en aquellos tiempos personas sin ningún título como tal), eran los encargados de la revisión de las cuentas del reino; así como las actividades llevadas a cabo para obtener una remuneración (Santillana, 2013). Por otra parte, y varios siglos después, hubo otro suceso importante que marcó la evolución de la auditoría interna: la Revolución Industrial, como nos los dice el mismo autor:

Fue el momento de crear un nuevo sistema, por delegación, de supervisión y revisión para que el dueño o administrador extendiera su control y vigilancia a través de la

ayuda que le podía proporcionar ese sistema, ayuda que provino de la asignación de una o más personas de la organización, de su plena confianza, a quienes se les responsabilizó directamente de revisar y reportar acerca de los dos siguientes cuestionamientos: ¿están adecuadamente salvaguardados los activos? Y ¿se han cometido, se están cometiendo o existen condiciones para que se cometan fraudes o malos manejos? (p. 4).

Las preguntas realizadas en el párrafo anterior nos dan pauta a lo que en algún tiempo fueron algunos de los objetivos principales de la auditoría interna; ya que, la actividad que realizaba la misma, se limitaba a la detección de fraudes dentro de la entidad; o bien, al control y optimización de sus operaciones y personal. Hoy en día, existen auditorías especiales para la revisión de esas actividades y los objetivos de la auditoría interna son diferentes y más amplios, como se abordará más adelante.

Por otro lado, existen otros dos sucesos más “actuales” y que son importantes para el enfoque actual de la auditoría interna; ambos tuvieron lugar en Estados Unidos en el año de 1941; el primero:

(...) en enero de ese año, por parte de la editorial Ronald Press, de la tesis doctoral de Víctor Z. Brink (Columbia University) presentada en la forma del que se constituyó en el primer gran libro de la materia, denominado *Internal Auditing* (Santillana, 2013, pág. 6).

Inspirado por dicha publicación, John B. Thurston, responsable del área de auditoría interna de la *North American Company*, tomó la iniciativa para la creación de un organismo especializado en la auditoría interna. De acuerdo a lo que nos presenta en su obra, Santillana (2013), Thurston, en asociación con Brink y Robert B. Milne, se dieron a la tarea divulgar su iniciativa, misma que fue formalizada el 9 de diciembre de 1941, fecha en la que nace lo que hoy en día conocemos como *Institute of Internal Auditors* (IIA) en una conferencia realizada en Nueva York.

Gracias a la labor de Thurston, primer presidente en la historia del IIA, la actividad de auditoría interna se reconoció formal y mundialmente; primero por la creación del IIA y, por la promoción para el estudio de la misma área que se ha realizado desde 1941 hasta nuestros días.

2.2 Concepto de auditoría interna

De acuerdo con el IMAI y IIA,

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir con sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Para entender un poco más la definición anterior, es importante analizar los elementos que la integran:

✓ Actividad independiente y objetiva:

Al decir que la actividad debe ser independiente y objetiva, se debe entender que hay una relación estrecha entre ambos términos; por un lado, la independencia se refiere a la “libertad” que va a tener el auditor interno para desarrollar sus actividades dentro de la entidad, sin que ésta última interfiera durante el desarrollo de sus actividades. Además, el auditor interno debe ser objetivo al momento de realizar su trabajo, de manera que impida que alguna circunstancia, persona o suceso afecte su juicio, escepticismo profesional o cualquier otro principio que caracteriza al auditor interno.

✓ Aseguramiento y consulta:

Hace referencia a los trabajos que deberá realizar el área de auditoría interna dentro de una organización relativa al aseguramiento por parte de esa área de que los procesos, las políticas y los controles llevados a cabo por la entidad, estén orientados al cumplimiento de los objetivos de la misma. Así como, estar atentos a las posibles consultas que puedan surgir para el mejoramiento de las actividades y, crear un mejor escenario para el siguiente punto.

✓ Agregar valor:

Es uno de los objetivos de la auditoría interna y lo logra mediante el mejoramiento, la optimización y el cumplimiento de sus operaciones; así como, brindando confiabilidad en la información financiera, operativa y administrativa de la entidad.

✓ Mejorar operaciones de una organización:

Es una forma para crear valor dentro de una organización, pero, al mismo tiempo se está llevando a cabo el cumplimiento de otro objetivo que tiene la auditoría interna (cumplir con los objetivos de la entidad).

- ✓ Ayuda a cumplir con sus objetivos aportando enfoque sistemático y disciplinado:

Se es sistemático mediante la utilización de una metodología y el establecimiento de un plan de trabajo sobre cómo se llevarán las actividades que ayudarán a los auditores internos a cumplir sus objetivos. Se es disciplinado cuando todos y cada uno de los integrantes, cumplen con todo lo establecido tanto en el plan de trabajo; así como en los lineamientos éticos, normas y otras regulaciones para la auditoría interna y, en caso de existir, las regulaciones adicionales de la entidad.

- ✓ Evaluar eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno:

Dentro de las actividades que desempeñará el área de auditoría interna, está la de revisar o verificar que los procesos y controles que esté empleando la entidad sean los correctos. Éstos deberán de tener un enfoque hacia la administración de riesgos, así como un panorama amplio del gobierno corporativo de la empresa.

2.3 Objetivos y funciones de la auditoría interna

Al transcurrir de los años, el papel de la auditoría interna ha experimentado transformaciones. De ser originalmente una actividad “detectivesca” en la que buscaba indicios de fraude o errores en los registros contables, hoy en día, los objetivos van mucho más allá como el mejorar las operaciones de la entidad y agregarle valor. Existen factores que matizan los propósitos de la auditoría interna, entre ellos: el contexto normativo, social y político el país en el que se encuentra establecida la entidad; la visión del auditor que esté realizando el trabajo, el giro de la empresa, el tamaño de la misma (micro, pequeña, mediana o grande), la complejidad de sus operaciones así como factores externos que puedan crear algún cambio a la empresa; como por ejemplo, la inflación, cambios en las tecnologías de la información (TI), cambios en las normas contables y/o normatividad de relevancia para la empresa.

Independientemente de lo mencionado anteriormente, me gustaría retomar las expectativas de valor para la auditoría interna (Comisión de Desarrollo Sector Empresa Auditoría Interna sede - Sur del CCPM, 2014):

- ✓ Actividades de revisión y desempeño enfocadas al negocio, buscando la reducción de costos y/o eficiencia operacional.
- ✓ Exista un enfoque a los riesgos clave del negocio.

- ✓ Que Auditoría Interna sea un modelo de gestión de talento, el cual sirva para otros departamentos o funciones en el futuro, dentro de la organización.
- ✓ Aprovechamiento de la tecnología para que su función pueda dirigirse sin la necesidad de involucramiento total de los dueños de los procesos.
- ✓ Tener una cultura de servicio hacia los clientes internos y externos de la organización.
- ✓ Actitud y conocimiento amplio hacia la calidad e innovación. (p. 4)

Estas expectativas de valor están orientadas a empresas de nuestro país, razón por la que considero puntos importantes para comenzar a entender los objetivos a los que debería llegar la auditoría interna; por otro lado, de acuerdo a información arrojada mediante un estudio realizado por *Fortune*, a empresas internacionales, citado en Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna (Gaitán, 2015, pág. 34) éstas, esperan los siguientes resultados por parte de los auditores internos:

- A. Satisfacción de las expectativas y valor agregado para la organización,
- B. Actualización con los cambiantes sistemas de tecnología de la información,
- C. Satisfacción de las diversas necesidades de la operatividad del negocio,
- D. Apoyo en la gerencia de riesgos,
- E. Progreso continuo y logro de mejores prácticas para la organización,
- F. Enfoque de sus actividades en áreas estratégicas, en las que los riesgos del negocio son mayores y;
- G. Demostración de objetividad, independencia y buenos resultados en sus actividades.

Con estos antecedentes, puedo resumir en cinco los objetivos fundamentales que la auditoría interna debe cumplir, independientemente de la empresa en la que se desee desarrollar, o el país en el que ésta se encuentre, estos son los siguientes:

- 1) Ayudar y orientar a la entidad en el cumplimiento de sus objetivos.
- 2) Mantener un enfoque de detección de riesgos durante la realización del plan de auditoría, así como durante todo el desarrollo de la misma.
- 3) Actualización continua de forma que las actividades sean realizadas de manera más óptima ayudándose de las TI.
- 4) Mantener los principios éticos requeridos por el IIA durante toda la realización de la auditoría.

- 5) Establecer una comunicación correcta, constante y oportuna con todas las áreas de la entidad.

Por otra parte, se encuentran las funciones que debe o debería de realizar un área de auditoría interna, ya sea conformada por una o varias personas; éstas, independientemente de los objetivos de la auditoría interna como una profesión o una rama de la contaduría, serán las actividades principales que dependerán del tamaño y tipo de empresa que se trate; no obstante hay ciertas funciones que bien podrían verse como “funciones generales” que esta área deberá de llevar a cabo que, si bien en algunas empresas pueden ser insuficientes, para otras, por otro lado, serán demasiadas.

Tal como la definición en conjunto a otros documentos, me ayudaron a establecer los objetivos generales de la auditoría interna, para sus funciones, me apoyaré principalmente del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (2018), esta publicación nos permite conocer y esclarecer puntos clave de la organización para las empresas en México, de manera que sirva como una guía o un conjunto de recomendaciones para las mismas. Como parte de este código, también se encuentran sus anexos, para la definición de las funciones, utilizaré dos de ellos: Función de Auditoría Interna (2014) y Control Interno (2014).

Ilustración 6 Funciones propuestas de auditoría interna

Función propuesta	Mejor práctica / Anexo / Fuente
Auxiliar a la empresa en el establecimiento / creación de sus procedimientos y políticas; y que estos ayuden a su vez, a cumplir los objetivos de la misma	MP 25.7
Verificar que los procedimientos establecidos por la empresa para los riesgos sean adecuados y eficaces	MP 25.8
Estar informados en cuanto a las faltas en las políticas y procedimientos, así como, verificar que se cumpla con el castigo / adecuación correspondiente	MP 25.13
Orientar y dar a conocer a los directores de la entidad o al responsable correspondientes, las regulaciones y normatividades actuales, correspondientes para la misma	MP 25.14

Revisar que el CI empleado por la entidad, se esté llevando de manera correcta; así como identificar sus fallas y proponer sus respectivas mejoras	MP 36 y 37
Ayudar al área correspondiente o la entidad misma, a promover la ética y valores dentro de ésta y, hacia los proveedores y clientes	Anexo Función de AI
Orientar a la empresa en cuanto a su organización dentro de cada área de la misma	Anexo Control Interno (CI)
Fomentar la correcta, oportuna, eficaz y eficiente comunicación sobre las políticas, procedimientos, riesgos, normas, con las personas correctas	Anexo CI
Auxiliar a las revisiones externas, con información actualizada, oportuna y veraz sobre el CI de la empresa y sus riesgos	MP 25.37 y anexo CI
En conjunto con el área correspondiente, promover el uso de las tecnologías de la información (TI), de manera que reduzcan tiempos, faciliten ciertos procedimientos; siempre y cuando éstos sean llevados a cabo de forma segura y, sin exponer información confidencial	Anexo CI

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del Código de Mejores Prácticas

2.4 La auditoría interna en México

2.4.1 Antecedentes

Como parte de la investigación, al entrevistar telefónicamente al contador Rubén Martínez Villavicencio, Director Administrativo del IMAI, declaró que, los orígenes de la auditoría interna en nuestro país datan a finales de los años 80 cuando la auditoría externa se realizaba mediante un conjunto de normas de auditoría conocido como “libro verde”, contenía procedimientos de auditoría para la revisión de los activos, pasivos y capital de las empresas; posteriormente, en el año 1982, con Miguel de la Madrid como presidente de nuestro país, se marca un gran antecedente para el origen de lo que hoy conocemos como auditoría interna, esto con la ayuda de la Dirección General de Auditoría Fiscal, ahora SAT a través de su Contraloría de la Federación, emitió un Decreto en el mismo año mediante el cual, se creaban los “Órganos Internos de Control” (OIC); mismos que debían presentar un Programa Anual de Control y Auditoría (PACA) y, debía contener el control, la auditoría interna y quejas, denuncias y responsabilidades.

Otro antecedente a considerar es el contenido en el libro “La auditoría interna en la administración pública federal” (Adam & Becerril, 1989); los autores nos hablan de la creación de “los órganos relativos de auditoría interna para ejercer la vigilancia necesaria sobre las operaciones de cada Entidad”; lo anterior haciendo mención a la iniciativa tomada en 1977 por parte de la Administración Pública Federal como parte de sus acciones por integrar a los Contadores Públicos en la misma.

Aunado a estos dos antecedentes, es preciso mencionar que, en 1984 fue creado el IMAI, entendiéndose como la “formalización” de la actividad de auditoría interna como profesión en nuestro país; esto, gracias a la iniciativa del contador Juan Manuel Portal Martínez por formar un grupo de profesionales en este tema que, tuvieran la disposición de fomentar esta actividad. Más adelante, se abordarán otros detalles sobre la creación del IMAI.

2.4.2 Auditoría interna en la actualidad

Es claro que la auditoría interna ha ido evolucionando con el paso del tiempo, pero:

A. ¿Cuáles han sido las transformaciones que ha experimentado la auditoría interna?

A.1.- Su objetivo: recordemos cuando su principal objetivo constaba en la salvaguarda de los activos de la entidad, para posteriormente ser un área dentro de la misma en la que los auditores internos debían fungir como “detectives” para encargarse de encontrar indicios de fraudes dentro de la entidad. Hoy en día, la actividad de auditoría interna es la encargada de generar valor a la entidad mediante sus controles, derivado de esto que:

El reto que enfrentan actualmente las áreas de auditoría interna se encuentran en llevar a cabo una adecuada evaluación del control interno existente que permita proporcionar opiniones y recomendaciones al Cuerpo Directivo y al Consejo de Administración sobre las áreas de oportunidad que detecte y que se traduzcan en aportaciones que agreguen valor para mejorar la operación y la rentabilidad del negocio (Comisión de Desarrollo Sector Empresa Auditoría Interna sede - Sur del CCPM, 2016, pág. 3).

A.2.- Su metodología: de la que se hablará más adelante, al modificar el objetivo de la auditoría interna, también se modificó la forma de realizarla, así como el perfil de los auditores que la ejercerán y para este factor, ayudan mucho las certificaciones emitidas por el IIA y que son traídas a nuestro país por el IMAI.

A.3. Como tercer factor, se encuentran las normas aplicables para la realización de esta actividad que también han estado en constante revisión y modificación, éstas son dictadas por parte del IIA, la actualización más reciente corresponde al año 2017. Es importante mencionar que el cumplimiento de dichas normas es de suma importancia para la actividad del auditor interno sin importar la empresa en la que se esté realizando; así como también la tiene el código de ética, en el que se ahondará en los siguientes temas.

B. ¿Cuáles son los principales factores que la han ayudado a evolucionar?

B.1.- La globalización: podemos decir que están interrelacionados y de cierta forma, “dependientes” uno del otro, pues como menciona Marraud (2017).

Los avances de la tecnología y las comunicaciones han favorecido la interrelación entre los países desarrollados y aquellos en vías de desarrollo. Esto ha aumentado la riqueza de forma global. Y no hay vuelta a atrás en este proceso de internacionalización de la economía.

Así mismo, se puede decir que:

En el mundo globalizado de hoy, todas las empresas enfrentan el reto del cambio para evitar rezagos, desventajas competitivas y pérdida de mercado, el ejercicio de la auditoría interna no es la excepción. Para consolidar el desarrollo alcanzado y permanecer en los niveles donde se definen las estrategias de negocios, la auditoría interna debe estar siempre alerta en relación con dichos cambios, involucrarse en la administración de los riesgos y cerciorarse de que la información sobre ellos alcance oportunamente a toda la organización, incluyendo a los propietarios de la empresa y a los inversionistas potenciales. (Comisión de Desarrollo Sector Empresa Auditoría Interna sede - Sur del CCPM, 2017, pág. 3)

B.2-La tecnología: hoy en día la contabilidad es llevada mediante medios electrónicos, tal como las facturas; así mismo, hay sistemas de administración de riesgo (ERM) y otros enfocados al control interno que nos servirán como herramientas para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría interna.

C. ¿Los factores la han beneficiado o perjudicado?

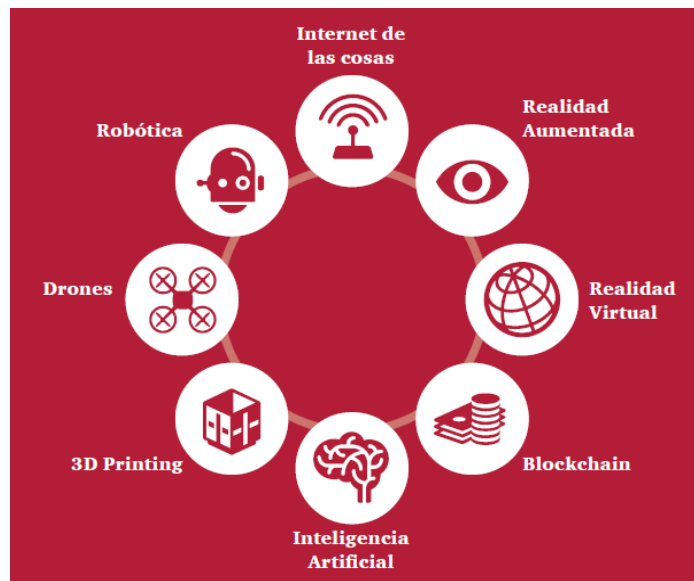
Viéndolo desde un escenario positivo, la han beneficiado, gracias a la globalización, la auditoría como actividad profesional ha ido creciendo aunado a esto, se han creado otros tipos de auditorías que pueden ayudar a las empresas al mismo tiempo que al departamento

de auditoría interna dentro de la misma, por otro lado, la globalización en conjunto con la “revolución tecnológica” han ayudado a la unificación de criterios mediante la constante comunicación entre el IIA y sus institutos por todo el mundo, lo que, a su vez, ha generado una mayor actualización y competencia para los auditores internos. A parte de esto, la tecnología ha implantado nuevas herramientas que ayudan el trabajo de los auditores optimizando y mejorando las operaciones, comunicaciones y procesos llevados a cabo por la entidad.

De acuerdo a Adolfo Ramírez (2018), en nuestro país actualmente no se tiene esos “resultados positivos” por los cambios en la forma de llevar a cabo la auditoría interna, y a la información obtenida en el Estudio de la Profesión de Auditoría Interna, el 14% de empresas mexicanas están preocupadas por las tecnologías y el impacto de ellas dentro de su organización, dentro de ese 14% se encuentran contempladas empresas de todos los tamaños y sectores (p. 2). Por lo que podemos entender que la “práctica óptima” que debería llevarse en el área de auditoría interna dentro de las empresas mexicanas difiere con la realidad empresarial.

El mismo autor, nos habla de la confusión presentada en los resultados de las encuestas debido que, los líderes o encargados dicen estar preocupados e interesados en el uso de las nuevas tecnologías, pero ese porcentaje no es el mismo al que se obtiene cuando se realiza la pregunta sobre si realmente las han aplicado o si quiera las conocen; este resultado tiende a ser menor (p.3). Lo que nos pone a pensar sobre un gran problema: la falta de actualización y capacitación dentro de las empresas mexicanas, esto sin importar su tamaño y giro. Más adelante nos hace mención a las nuevas tecnologías que se consideran esenciales para la auditoría interna.

Ilustración 7 Nuevas tecnologías para Auditoría Interna



Fuente: Imagen obtenida del artículo “Estudio de la Profesión de Auditoría Interna 2018. Haciendo de la tecnología un valor diferencial de la organización”. Adolfo Ramírez, Pwc. 2018

2.4.3 Perfil personal y profesional del auditor interno

Hoy en día, el equipo que desarrollará la auditoría interna deberá estar conformado por profesionales expertos, pero, ¿cuáles son los otros requisitos que deberán cumplir? La respuesta es, que depende del puesto y empresa que se trate; para tener una noción de ello, me di a la tarea de investigar en cuatro portales para la búsqueda de empleos: OCC Mundial, Indeed, Bolsa de trabajo del IMAI y Google trabajos; vacantes para los siguientes puestos, comprendidos en un periodo de diciembre de 2017 a marzo de 2018:

- A. Director Ejecutivo de Auditoría (DEA).
- B. Gerente de auditoría interna.
- C. Encargado de auditoría interna.
- D. Staff o auxiliar de auditoría interna.

Esto, con la finalidad de agrupar los datos recabados en tres puntos que la mayoría de los empleadores buscan que cubran los candidatos a sus vacantes postulados; estos son:

1. Requisitos profesionales, que son los estudios, especialidades o grados académicos y la experiencia con los que debería contar la vacante y así poder ser apta para el empleo.
2. Aptitudes y habilidades, de forma general serán aquellos requisitos más personales tanto de forma profesional como ética, que, definirán más el perfil que la empresa busca en la vacante ofrecida.
3. Responsabilidades y actividades, en esta, la empresa describirá algunas o todas las actividades que deberán realizarse en el puesto ofrecido de manera que la persona rectifique que cuenta con las aptitudes, experiencia y habilidades necesarias para cubrir la vacante ofrecida.

2.4.3.1 Director de auditoría interna

Ilustración 8 Perfil DEA

Requisitos profesionales	Aptitudes / habilidades	Responsabilidades / actividades
Licenciatura concluida en contaduría, administración de empresas, economía o alguna ingeniería.	Manejo avanzado en Office de preferencia que sea comprobable.	Elaborar y ejecutar el plan anual de auditoría basado en riesgos por áreas o de forma integral.
Experiencia mínima de 3 años en auditoría interna, externa, operacional o contralor.	Conocimientos y experiencia en control interno, NIA, NIF, MIPP, registros contables y normatividad o leyes especiales para la empresa que se trate.	Revisar control interno, asientos contables, políticas y procedimientos; así como realizar recomendaciones o mejoras para los anteriores.
Maestría u otros estudios de especialización en el área de auditoría.	Inglés avanzado que sea comprobable en las 4 habilidades.	Elaborar las comunicaciones y recomendaciones pertinentes luego de la ejecución de la auditoría
Contar con certificación por parte del IMCP, IMAI o IIA.	Manejo de alguna plataforma como SAP, Oracle o similar.	Realizar el seguimiento de las recomendaciones realizadas.
	Habilidad de comunicación oral y escrita con diferente personal de la empresa y externa a ella.	Fomentar la ética profesional en las personas que tenga a su cargo.
	Alto grado de ética profesional y personal. Incluyendo juicio y escepticismo profesional.	
	Buena ortografía y redacción.	
	Disponibilidad para viajar.	

Fuente: Elaboración propia

2.4.3.2 Gerente de auditoría interna

Ilustración 9 Perfil Gerente

Requisitos profesionales	Aptitudes / habilidades	Responsabilidades / actividades
Licenciatura concluida en contaduría o en administración de empresas.	Excelente nivel de Excel.	Elaborar políticas y procedimientos de la entidad.
Experiencia mínima de 2 años en área de auditoría interna, externa o como gerente de auditoría.	Conocimientos y experiencia en control interno, NIA, NIF, MIPP, riesgos y en normatividad o leyes especiales para la empresa que se trate.	Evaluar el grado cumplimiento de control interno, políticas, procedimientos
De preferencia que cuente con alguna certificación por parte del IMAI.	Inglés avanzado que sea comprobable en las 4 habilidades.	Ayudar en la elaboración de los programas de trabajo.
	Manejo de alguna herramienta de base de datos	Ayudar en la elaboración y ejecución del plan anual de auditoría.
	Capacidad de trabajo en equipo.	Ayudar en la elaboración del informe sobre las comunicaciones al final de la auditoría.
	Disponibilidad para viajar si así se requiere.	
	Habilidad de comunicación oral y escrita.	
	Alto grado de ética profesional y personal. Incluyendo juicio y escepticismo profesional.	

Fuente: Elaboración propia

2.4.3.3 Encargado de auditoría interna

Ilustración 10 Perfil Encargado

Requisitos profesionales	Aptitudes / habilidades	Responsabilidades / actividades
Licenciatura en contaduría pasante o titulado.	Inglés intermedio en sus cuatro habilidades.	Ejecutar el plan de auditoría incluyendo la preparación de la documentación correspondiente.
Certificación por parte del IMCP	Conocimiento y entendimiento de las NIF, NIA y el MIPP; así como de las normas y regulaciones específicas para la empresa que se trate.	Comunicar las desviaciones ocurridas durante el desarrollo de la auditoría y proponer planes de acción para solucionarlas.
Experiencia mínima de 1 año en auditoría interna, externa o como encargado.	Trabajo en equipo.	Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos llevados por la entidad.
	Habilidad de comunicación oral y escrita.	Realizar matrices o trabajos relacionados con los riesgos de la entidad.
	Disponibilidad para viajar si la empresa lo requiere.	Ayudar en la realización del informe de auditoría interna.
	Buena ortografía y redacción	
	Alto grado de ética profesional y personal. Incluyendo juicio y escepticismo profesional.	

Fuente: Elaboración propia

2.4.3.4 Staff de auditoría interna

Ilustración 11 Perfil Staff

Requisitos profesionales	Aptitudes / habilidades	Responsabilidades / actividades
Estar estudiando o ser pasante de las licenciaturas: Contaduría, Administración o alguna otra económico-administrativas.	Habilidad para trabajar en equipo.	Apoyo en la revisión a los procesos y algunas políticas llevadas por la entidad.
Experiencia mínima de un año trabajando en despacho contable, auditoría externa, interna, operativa o en el área de contabilidad o administración en una empresa cuyo giro sea similar al de la empresa que está publicando la vacante.	Sólidos conocimientos contables, de auditoría, fiscales y de control interno.	Identificación y redacción de los posibles riesgos; así como de las observaciones relacionadas a ellos.
	Buen manejo de Office, en especial Excel.	Revisiones periódicas del control interno.
	Conocimientos en alguna base de datos y/o un ERP.	Ayudar en la elaboración del informe de auditoría interna.
	Conocimientos en NIF, NIA, MIPP y normas regulatorias aplicables a la empresa que se trate.	
	Alto nivel de ética.	
	Habilidad de comunicación oral y escrita.	
	Tener una buena ortografía y redacción.	

Fuente: Elaboración propia

2.4.4 Auditoría interna como *outsourcing*

El *outsourcing* quiere decir: “fuente externa de trabajo” (Rodríguez J. M., 2017), esta fuente puede verse como todos aquellos servicios profesionales que subcontrata una empresa para su funcionamiento cotidiano o un trabajo especial que requieran. En los últimos años esta forma de contratación ha ido incrementado en algunas de las empresas de nuestro país; como ejemplo de lo anterior encontramos: la contratación de servicios profesionales para llevar a cabo la contabilidad, nómina, asuntos fiscales, brindar asesoría legal, financiera, de mercadotecnia, realizar auditorías financieras, de seguridad estructural, entre otros. Una de las modalidades en las que se puede llevar a cabo el *outsourcing* es el *co-sourcing*, éste refiere que “las empresas comparten responsabilidades y en algunos casos los riesgos de la prestación del servicio” (Alvarado, 2017, pág. 262). Esto quiere decir que, tanto la empresa como el profesional contratado, trabajarán de manera coordinada o conjunta en una actividad específica.

Ahora bien, para la prestación de servicios de auditoría interna, también se ha recurrido a esta opción laboral; sobre lo anterior, el IIA, en su Declaración de posición del IIA sobre alternativas de obtención de recursos para la función de la auditoría interna (2008) considera que: “el personal competente desde el punto de vista profesional y con disponibilidad total de recursos que integre la organización, ya sea interno o tercerizado, es el que mejor lleva a cabo la actividad de auditoría interna”. Esto quiere decir que, mientras el personal responsable de la auditoría interna esté capacitado y cumpla con las normas puede desempeñarla.

Ejemplo de lo anterior, puede verse en el siguiente cuadro:

Ilustración 12 Outsourcing de auditoría interna

Firma / despacho	Servicio de AI que ofrece	Link
KPMG Cárdenas Dosal S.C.	Según información en su página de internet, esta firma ofrece cuatro tipos de trabajos relacionados a la auditoría interna. El primero consta en la administración de riesgos, preparación de informes y la implementación de procedimientos y controles de mejora. El segundo es	https://home.kpmg.com/mx/es/home/servicios/asesoria/administracion-de-

	ofrecer una asesoría de auditoría interna al personal de la empresa encargado de dicha área. El siguiente trabajo que se ofrece es un tipo <i>outsourcing</i> de auditoría inter, la firma ofrece que la empresa contrate a su personal especializado en dicha actividad y otras áreas de interés para la misma. Por último se encuentra el estudiar a toda el área de auditoría interna de la empresa.	riesgos/auditoria-interna-riesgo-cumplimiento/servicios-auditoria-interna.html
Pricewaterhouse Coopers México	Lo que esta firma ofrece son dos opciones: el <i>outsourcing</i> y el <i>cosourcing</i> , para poder revisar varios aspectos de la auditoría interna; desde el control interno de la empresa, la estructura del área, capacitaciones para los auditores internos, revisión en el control de calidad; hasta administración de riesgos.	https://www.pwc.com/mx/es/servicios-auditoria/auditoria-interna.html
Salles Sainz Grant Thornton S.C.	Si bien, no tienen un servicio como tal de auditoría interna, lo que nos ofrece esta firma, dentro de sus servicios de auditoría es, la evaluación del control interno	http://www.grantthornton.mx/Servicios/Auditoria/
Mazars	Este despacho, dentro de sus servicios de auditoría, no ofrece como tal el de auditoría interna pero, ofrece los servicios de revisión de control interno, su examen de cumplimiento y lo referido a la información financiera.	https://www.mazars.mx/Pagina-inicial/Nuestros-servicios/Auditoria
Lofton & Asociados	Aunque, en su página no especifica cómo llevan a cabo este servicio, sí lo ofrecen y cuentan con profesionales que podrán ayudar a las empresas en este tema.	https://loftonsc.com/auditoria-interna/

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse en el cuadro anterior, se mencionaron tanto a firmas trasnacionales como nacionales que, ofrecen el servicio de *outsourcing* para auditoría interna, esto para empresas de mayor tamaño a las que se está dirigido el presente trabajo; no obstante, para las pyme, también es una oportunidad el que una persona con actividad profesional independiente, ofrezca y esté capacitado para brindar los mismos servicios que una

empresa de este tamaño requiere. Esto, siempre y cuando cumpla con lo mencionado en párrafos anteriores, la persona o personas que ofrezcan servicios de auditoría interna como *outsourcing* deben, entre otras cosas, de:

- ✓ Ser profesionales capacitados y certificados.
- ✓ Contar con juicio profesional.
- ✓ Conocer y ejecutar los trabajos bajo las normas emitidas por el IIA.
- ✓ Contar con experiencia necesaria para el giro de la empresa que se trate.

2.5 Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI)

2.5.1 Antecedentes

Fue “constituido el 3 de julio de 1984, como sociedad civil” (Sierra, 2005) y desde esa fecha hasta la actualidad ha fungido en su papel como capacitador e investigador en temas de AI y los relacionados con la misma. Su principal fundador fue el C.P. Juan Manuel Portal Martínez; quién: “empezó a concebir la idea de agrupar a los profesionales de la auditoría interna, interesados en apoyarlo a promover su difusión y aplicación con mayor orden” (Instituto Mexicano de Auditores Internos A.C. (IMAI), 2018), acompañando al contador Portal, los otros contadores que fundaron del IMAI fueron: Fernando Vera Smith, Jesús Alvarado Roberto, Armando Díaz Flores y Benjamín Antonio Vázquez Olvera.

A lo largo de los años, el instituto ha pasado por varias etapas que, han ayudado a los profesionistas en nuestro país, desde la afiliación al IIA, la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI), creación de diplomados, encuentros internacionales y nacionales; así como la apertura como certificador oficial por parte del IIA.

2.5.2 Misión

Actualmente, la misión que persigue el IMAI, es:

Promover entre los profesionales de Auditoría Interna la adopción de las normas internacionales promulgadas por The IIA y el mejoramiento constante de la Práctica Profesional de la Auditoría Interna y contribuir a mejorar los procesos, la gestión de negocios y el gobierno corporativo, para fortalecer el prestigio de esta profesión y de quienes la practican. (2018)

2.5.3 Objetivos

Tal como la misión, los objetivos que actualmente, se planteó el instituto son:

- El mejoramiento de la práctica Profesional de la Auditoría Interna.
- Desarrollar y mantener la unión y cooperación efectiva entre los profesionales de la Auditoría Interna.
- Promover la difusión de las normas de actuación profesional a través de las cuales los auditores internos puedan medir y regular su propio desempeño y las organizaciones puedan esperar servicios de calidad.
- Propugnar la unificación de criterios y entendimiento por parte de sus asociados de las normas y principios básicos de actuación y ética profesional.
- Establecer y mantener el prestigio de la Auditoría Interna a través de la investigación y la divulgación de conocimientos técnicos de enfoques conceptuales relativos al ejercicio profesional de esta disciplina y materias afines.
- Establecer y mantener vínculos con otros organismos profesionales o docentes y entidades públicas o privadas, para identificación y desarrollo de aspectos que permitan elevar la calidad de la práctica de la Auditoría Interna y el Control en general, dentro de las organizaciones. (Instituto Mexicano de Auditores Internos A.C. (IMAI), 2018)

2.6 The Institute of Internal Auditors (IIA)

2.6.1 Misión

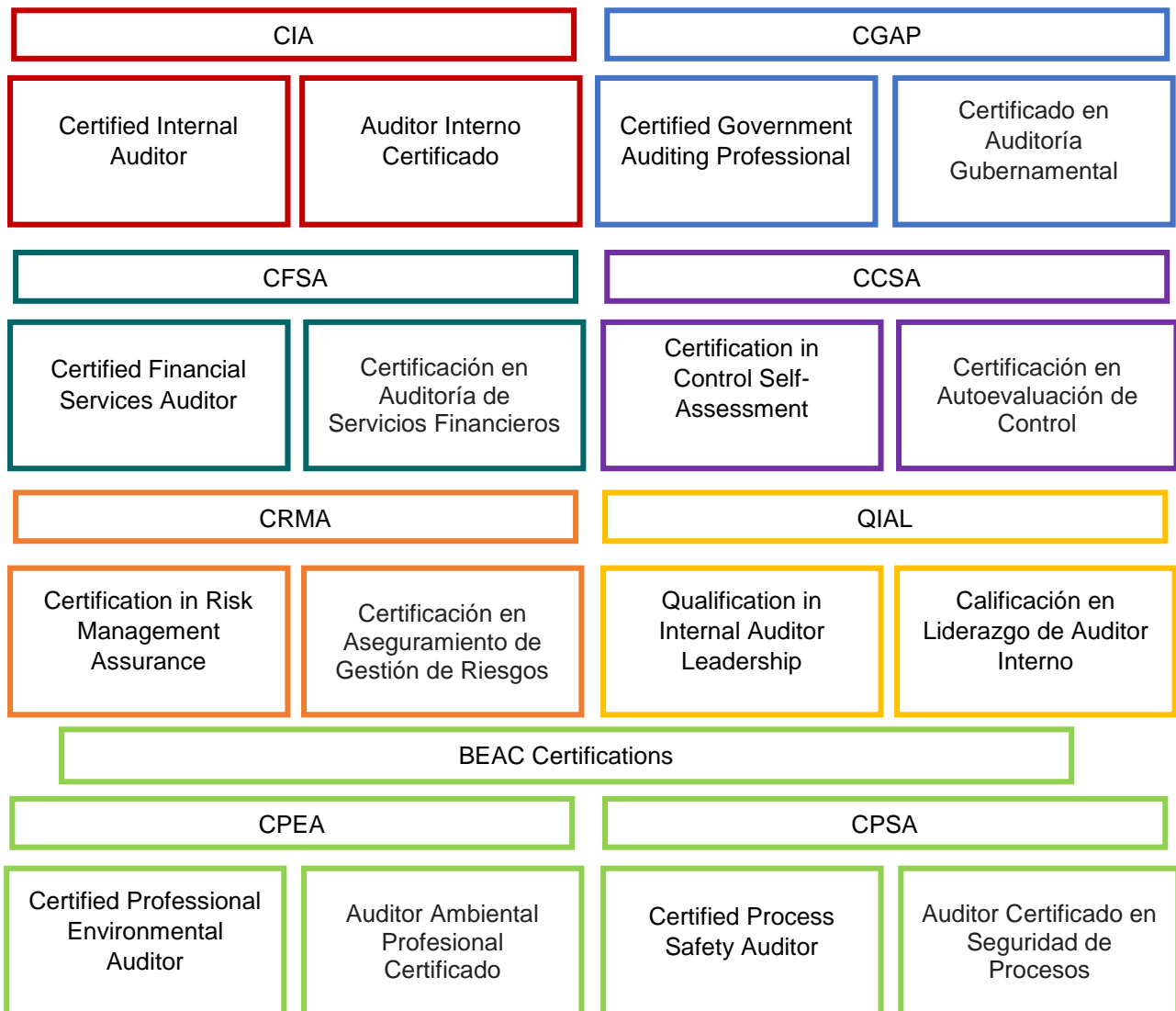
De acuerdo a la página del instituto, la misión que persigue es el “proporcionar liderazgo dinámico para la profesión global de auditoría interna”. Puede incluir, más no se limita, los siguientes objetivos:

- Abogar y promover el valor que los profesionales de auditoría interna agregan a sus organizaciones.
- Brindar oportunidades profesionales integrales de educación y desarrollo, estándares y otros lineamientos de práctica profesional y programas de certificación.

- Investigar, difundir y promover el conocimiento sobre la auditoría interna y su función apropiada en el control, la gestión del riesgo y la gobernanza para los profesionales y las partes interesadas.
- Educar a los profesionales y otras audiencias relevantes sobre las mejores prácticas en auditoría interna.
- Reunir a auditores internos de todos los países para compartir información y experiencias. (The Institute of Internal Auditors North America (IIA), 2018)

2.6.1.1 Certificaciones

Ilustración 13 Certificaciones por el IIA



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de: <https://na.theiia.org/certification/Pages/Certification.aspx>

A. Auditor Interno Certificado (CIA)

Esta certificación permite que, aquellas personas que la obtengan, sean reconocidas mundialmente como CIA y que, cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias en auditoría interna; así como el Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP). Para certificarse como CIA, deberán completarse 3 “módulos”, los que estarán integrados por los siguientes temas:

- I. Conceptos básicos de AI
 - MIPP.
 - Control interno y riesgos.
 - Realización de los trabajos de auditoría interna.
 - Herramientas y técnicas.
- II. Práctica de la auditoría interna
 - Función de la auditoría interna.
 - Proceso de la auditoría interna.
 - Fraudes y controles.
- III. Conocimientos fundamentales para la práctica de auditoría interna
 - Gobierno y ética en el negocio.
 - Administración de riesgos.
 - Gobernabilidad.
 - Estructura en la organización y procesos de negocios y riesgos.
 - Comunicación.
 - Principios de liderazgo.
 - TI y continuidad en los negocios.
 - Administración financiera.
 - Entorno organizacional.

B. Profesional Certificado en Auditoría Gubernamental (CGAP)

La CGAP, serán una opción para todos aquellos auditores que se encuentren laborando dentro del sector público. Para poder lograrlo, deberán tener conocimiento y ser expertos en los siguientes temas:

- ✓ Normas de gobierno corporativo y modelos de control.
- ✓ Auditoría gubernamental.

- ✓ Técnicas de auditoría gubernamental.
- ✓ Ambiente de auditoría gubernamental.

C. Auditor de Servicios Financieros Certificado (CFSA)

Dirigido a todas las personas que trabajan en el sector bursátil y financiero, la CFSA será otorgada a aquellos que demuestren los suficientes conocimientos en auditoría de:

- ✓ Servicios financieros.
- ✓ Productos financieros.
- ✓ Procesos financieros.
- ✓ Ambiente regulatorio.

D. Certificación en Autoevaluación de Control (CCSA)

Ésta, será de interés para aquellos profesionistas y ejecutivos acerca de los fundamentos de autoevaluación en control, procesos y riesgo. Los conocimientos requeridos para obtener la CCSA son:

- Fundamentos de autoevaluación de control.
- Programa de autoevaluación de control.
- Proceso de autoevaluación de control.
- Desempeño organizacional.
- Identificación y evaluación de riesgos.
- Aplicación del control.

E. Certificación en Aseguramiento de Administración de Riesgos (CRMA)

Con esta certificación, los profesionistas podrán demostrar dos cosas, que están capacitados para poder estar a cargo del área de auditoría interna de una empresa y, que podrán ser asesores en cuestión de la administración de riesgos. Para obtener la CRMA, tendrán que demostrar que tienen los conocimientos sobre:

- Gobierno organizacional y gestión de riesgos.
- Procesos en la gestión de riesgos.
- Rol del auditor interno en aseguramiento y consultoría.

F. Calificación en Liderazgo de Auditor Interno (QIAL)

“La Calificación como Líder en Auditoría Interna, enseña habilidades altamente transferibles con énfasis en cómo estas habilidades se unen en torno a las cualidades de los ejecutivos

de auditoría y los instructores con experiencia” (The Institute of Internal Auditors North America (IIA), 2018).

G. BEAC Certifications – Board of Environmental Auditor Certifications

Este tipo de certificaciones están diseñadas para profesionistas que trabajen en el sector, ambiental o de salud, es preciso mencionar que no es para contadores; sino que, es para otras carreras; como, por ejemplo, químicos, ingenieros o inclusive médicos. Lo anterior debido a las explicaciones que se mencionan en la página del IIA sobre acuerdos con ciertas asociaciones estadounidenses y canadienses, especializadas en ingeniería, industria, salud y química.

Dentro de este marco de certificaciones se encuentran dos:

a) Auditor Ambiental Profesional Certificado (CPEA)

Los Auditores Ambientales Profesionales Certificados, “demuestran su comprensión de las regulaciones ambientales, de salud y seguridad en constante cambio.

b) Auditor Certificado en Seguridad de Procesos (CPSA)

Por otro lado, se encuentran los Auditores de Seguridad de Procesos Certificados, que serán capaces de verificar procesos llevados a cabo en industrias especializadas.

En resumen, existen ocho tipos de certificaciones de acuerdo a la página del IIA, de las cuales, seis son para auditores internos enfocados en áreas económico-administrativas y, los dos restantes para auditores internos que se encuentran laborando en sectores más especializados como la industria química o en el sector salud. Es por ello que cada tipo de certificación cuenta con requisitos profesionales y educacionales específicos para poder postularse como candidatos a obtenerla.

Por otro lado, a diferencia de lo que se menciona en la página del IIA, en la página del IMAI sólo podemos encontrar cinco tipos de certificaciones: CIA, CGAP, CFSA, CCSA y CRMA; no obstante, si el profesionista requiere alguna que no se encuentre aquí, podrá solicitar su inscripción directamente en la página del IIA.

2.7 Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna vs *International Professional Practices Framework*

Revisando los marcos normativos contenidos en las páginas del IIA y del IMAI respectivamente, tenemos que:

Ilustración 14 Marcos normativos de auditoría interna.

Instituto	<i>Institute of Internal Auditors (IIA)</i>	Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI)
Marco	<i>International Professional Practices Framework (IPPF)</i>	Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP)
Contenido	<i>Mission of Internal Audit</i>	Misión
	<p>Mandatory Guidance:</p> <p><i>Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing</i></p> <p><i>Definition of Internal Auditing</i></p> <p><i>Code of Ethics</i></p> <p><i>International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards).</i></p>	<p>Guías obligatorias:</p> <p>Principios fundamentales para la práctica profesional de la auditoría interna</p> <p>Definición de Auditoría Interna</p> <p>Código de Ética</p> <p>Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna</p>
	<p>Recommended Guidance:</p> <p><i>Implementation Guidance.</i></p> <p><i>Supplemental Guidance</i></p>	<p>Guías recomendadas:</p> <p>Guías de aplicación (implementación)</p> <p>Guías supletorias (complementarias)</p>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en http://www.imai.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=68 y <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>

2.7.1 Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP)

2.7.1.1 Misión

Mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis en base a riesgos.

2.7.1.2 Guías obligatorias

2.7.1.2.1 Principios fundamentales para la práctica profesional de la auditoría interna

Conforme a la página del IIA (2018), los principios son los siguientes:

→ Demostrar integridad.

- Demostrar competencia y diligencia profesional.
- Ser objetivo y encontrarse libre de influencias (ser independiente).
- Alinearse con objetivos, estrategias y riesgos de la organización.
- Posicionar el área de auditoría interna de forma apropiada y contar con recursos adecuados.
- Demostrar compromiso con la calidad y mejora continua.
- Comunicarse de forma efectiva.
- Proporcionar aseguramiento basado en riesgos.
- Hacer análisis profundos, ser proactiva y orientada al futuro.
- Promover mejora organizacional.

2.7.1.2.2 Definición de auditoría interna

Al principio en el tema 2.2, se habló de la definición de auditoría interna, la que para el IIA es considerada como la base de la misma; ya que considera dentro su definición, su alcance y naturaleza.

2.7.1.2.3 Código de Ética

En este se encuentran los principios relevantes para la auditoría interna y las reglas de conducta que deberán seguir los auditores internos. Su cumplimiento es necesario debido a la responsabilidad que implican los trabajos que éstos realizan, razón por la que todos los individuos o entidades que brinden servicios de auditoría deben conocer y cumplir con el Código de Ética que emite el IIA.

El Código está conformado por los principios y las reglas de conducta para cada uno de los principios, como se puede apreciar a continuación:

Ilustración 15 Principios éticos de auditoría interna.



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del código de Ética del IIA



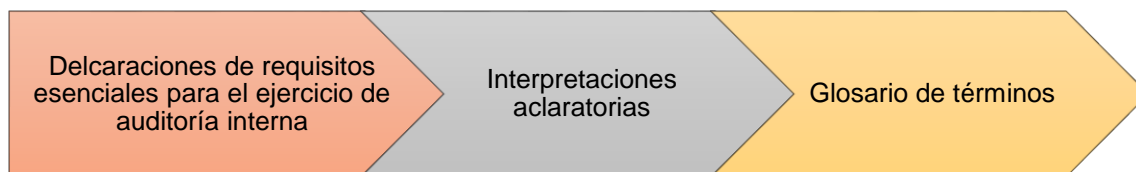
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del código de Ética del IIA

2.7.1.2.4 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

También son conocidas dentro del contexto de las mismas como “Normas” o bien, para el IIA son llamadas *Standards*. El cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI) es esencial para el desarrollo de la auditoría interna, teniendo cuatro propósitos:

- 1.- Orientar en la adhesión a los elementos obligatorios del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna,
- 2.- Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de servicios de auditoría interna de valor añadido,
- 3.- Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna y;
- 4.- Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización (Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, 2017, p. 1).

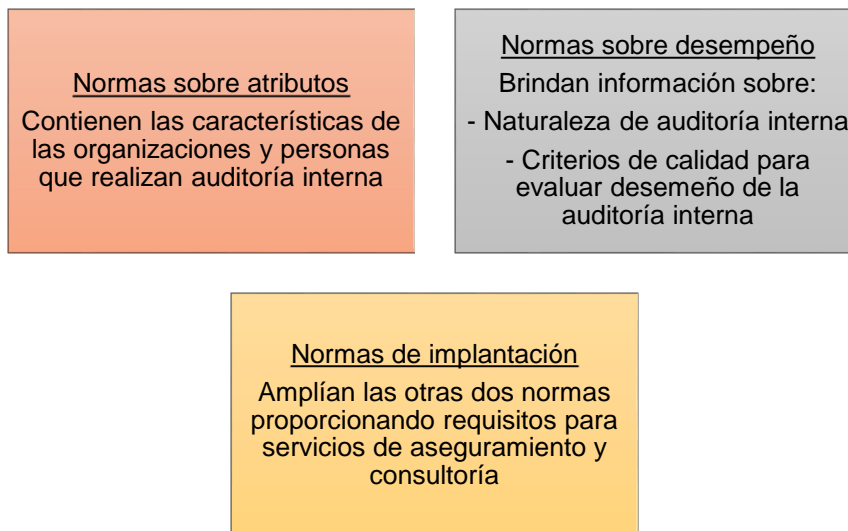
Ilustración 17 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de las NIEPAI

Están contenidas en tres grandes grupos de normas, las de atributos, desempeño e implantación, cada una de ellas como sigue:

Ilustración 18 Contenido de las NIEPAI



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de las NIEPAI

Respecto a los servicios de aseguramiento y consultoría, se destacan los siguientes aspectos:

A. Servicio de aseguramiento:

- Evaluar objetivamente evidencias efectuadas por los auditores internos.
- Expresar conclusiones respecto a las funciones, operaciones, sistemas y procesos de una entidad.
- Determinar la naturaleza y el alcance del trabajo estará determinada por el auditor.

Partes que conforman un servicio de aseguramiento:

1. Dueño del proceso (persona directamente implicada en la organización o proceso a revisar).
2. Personal que evalúa (auditor interno).
3. Usuario (personas que utilizarán los resultados de la revisión).

B. Servicio de consultoría:

- Emitir consejos desempeñados por petición del cliente.
- Determinar la naturaleza y el alcance están determinados por acuerdo entre el auditor y el cliente.
- Mantener la objetividad por parte del auditor interno.

Partes que conforman un servicio de consultoría:

1. Personal que evalúa (auditor interno).
2. Persona que busca consejo (cliente del trabajo).

2.7.1.2.4.1 Normas de atributos

Las normas que están contenidas en las de atributos, son:

1000.- Propósito, autoridad y responsabilidad: son requisitos que deberán estar contenidos dentro del estatuto de auditoría interna.

1010.- Reconocimiento de los elementos obligatorios en el estatuto de auditoría interna: se debe reconocer dentro del estatuto el cumplimiento de:

- ✓ Principios fundamentales para la auditoría interna.
- ✓ Código de ética.
- ✓ Normas.
- ✓ Definición de auditoría interna.
- ✓ Misión de auditoría interna.
- ✓ Guías obligatorias en el IPPF (marco).

1100.- Independencia y objetividad: la auditoría interna como actividad, debe ser independiente, mientras que los auditores internos deben ser objetivos durante el desarrollo de su trabajo.

1110.- Independencia dentro de la organización: el director ejecutivo de auditoría responderá ante nivel jerárquico (dependencia funcional del consejo) y ratificar anualmente ante el consejo la independencia que tiene la auditoría interna.

1111.- Interacción directa con el Consejo: DEA comunicará e interactuará directamente con el consejo de administración.

1112.- El papel del director ejecutivo de auditoría además de auditoría interna: en caso que el DEA asuma responsabilidad alguna relacionada a la gestión de riesgos debe aplicar salvaguardas señaladas por las normas para evitar un conflicto de intereses.

1120.- Objetividad individual: los auditores internos deben mantener una actitud imparcial y neutral durante el desarrollo de su trabajo.

1130.- Impedimentos a la independencia u objetividad:

- ✓ Conflictos de intereses.
- ✓ Limitaciones al alcance.
- ✓ Restricciones a registros, personal o bienes.
- ✓ Limitaciones de recursos.

La ocurrencia de estos impedimentos depende de las expectativas sobre la responsabilidad de la auditoría interna y el DEA ante el consejo; así como de la naturaleza del impedimento. Debe darse a conocer los detalles de los impedimentos.

1200.- Aptitud y cuidado profesional: los trabajos de auditoría interna deben cumplir con éstos de forma adecuada.

1210.- Aptitud: son los conocimientos, habilidades y otros requerimientos que deben reunir los auditores internos y la auditoría interna; los primeros para desempeñar sus tareas de manera eficaz y la segunda para cumplir con sus responsabilidades como actividad.

1220.- Cuidado Profesional: se refiere a la prudencia y competencia con la que debe dar cumplimiento a su trabajo el auditor interno, excluyendo las equivocaciones que puedan surgir.

1230.- Desarrollo profesional continuo: se refiere al deber por parte de los auditores internos, sobre perfeccionar sus aptitudes mediante capacitación continua.

1300.- Programa de aseguramiento y mejora de la calidad: documento realizado por el DEA en el que se cubren todos los aspectos de auditoría interna, debe estar supervisado por el consejo y permitirá:

- A. Evaluar el cumplimiento de las normas.
- B. Evaluar el cumplimiento del código de ética por parte de los auditores internos.
- C. Evaluar eficiencia y eficacia de la auditoría interna.

1310.- Requisitos del programa de aseguramiento y mejora de la calidad: contener evaluaciones internas y externas.

1311.- Evaluaciones internas:

- Seguimiento continuo del desempeño de la auditoría interna (incorporado en prácticas y políticas rutinarias de la auditoría interna) que servirá para evaluar el cumplimiento con las normas y el código de ética.
- Autoevaluaciones periódicas o por parte de otras personas de la organización con conocimientos suficientes de auditoría interna y el IPPF.

1312.- Evaluaciones externas: se deberán realizar por lo menos una vez por cada cinco años y serán llevadas a cabo por un evaluador cualificado e independiente a la organización. La responsabilidad del DEA será determinar la frecuencia de evaluaciones externas y las cualificaciones para el evaluador. Las evaluaciones externas pueden realizarse mediante una autoevaluación con validación externa; o bien, mediante una evaluación externa completa realizada por un equipo de evaluación cualificado.

Un equipo de evaluación cualificado independiente, muestra su competencia mediante su experiencia en trabajos similares y el conocimiento teórico con el que cuente; cabe señalar que no es necesario que todo el equipo cuente con las mismas competencias. Por otro lado, mostrará su independencia cuando ninguno de sus integrantes sea parte de la organización a la que evaluará y no tiene ningún conflicto de intereses con la misma.

1320.- Informe sobre el programa de aseguramiento y mejora de la calidad: (PAMC) este debe ser emitido del DEA para la alta dirección y el consejo al menos una vez al año y debe incluir:

- ✓ Alcance y frecuencia de evaluaciones internas y externas.
- ✓ Cualificaciones e independencia del equipo de evaluación.
- ✓ Conclusiones de las evaluaciones.
- ✓ Medidas correctivas a aplicar.

1321.- Utilización de “Cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”: se hará uso de esta leyenda cuando los resultados del PAMC incluyen resultados de evaluaciones internas y externas.

1322.- Declaración de incumplimiento: cuando se incumple con el marco normativo puede verse afectado el alcance u operación de la auditoría interna. El DEA debe declarar el incumplimiento e impacto del mismo ante consejo y a la alta dirección.

2.7.1.2.4.2 Normas de desempeño

Ahora bien, dentro de las normas sobre desempeño, podemos encontrar las siguientes:

2000.- Administración de la actividad de auditoría interna: DEA debe de gestionar eficazmente la auditoría interna de forma que:

- ✓ Cumpla con el propósito y responsabilidades incluidos en el estatuto de auditoría.
- ✓ Cumpla con las normas.
- ✓ Cada uno de los miembros de auditoría interna cumple con el código de ética y las normas.
- ✓ Se consideren los temas actuales que puedan impactar a la organización.

Un área de auditoría interna gestionada de forma eficaz, agregará valor a la organización cuando:

- Toma en cuenta estrategias, objetivos y riesgos.
- Ofrece mejora en procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.
- Proporciona aseguramiento relevante y objetivo.

2010.- Planificación: el DEA debe de proponer y establecer un plan basado en riesgos que contemple las metas de la organización y sea consultado y revisado por el DEA, el consejo y la alta dirección.

2020.- Comunicación y aprobación: DEA debe comunicar planes, requerimientos y cambios significativos en los recursos de la auditoría interna; así como las limitaciones a ésta.

2030.- Administración de recursos: DEA debe asegurarse de que los recursos sean:

- Apropriados.
- Suficientes.
- Eficazmente asignados.

2040.- Políticas y procedimientos: deben ser establecidas por el DEA y apropiadas para el tamaño y estructura de la organización.

2050.- Coordinación y confianza: DEA coordinará actividades de forma que pueda considerar confiar en el trabajo de otros proveedores (internos o externos) de aseguramiento y consultoría para minimizar la duplicación de esfuerzos. Cuando DEA deposite confianza en el trabajo de otros, debe de asegurarse que exista soporte adecuado para obtener conclusiones de auditoría interna.

2060.- Informe al a alta dirección y consejo: la frecuencia del informe que el DEA brinde a la alta dirección y al consejo dependerá de lo establecido anteriormente entre ellos y de la importancia de la información que se brinde en dicho informe. El contenido de este es el siguiente:

- I. Estatuto de auditoría interna.
- II. Independencia de auditoría interna.
- III. Plan de auditoría interna y sus progresos.
- IV. Necesidad de recursos.
- V. Resultados de auditoría interna.
- VI. Nivel de cumplimiento con el IPPF y sus respectivas acciones para afrontar el incumplimiento en caso de existir.

2070.- Proveedor de servicios externos y responsabilidad de la organización sobre auditoría interna: es aquel que presta sus servicios de auditoría interna y que tiene la responsabilidad de dar a conocer a la entidad que es la responsable de mantener una función de auditoría interna efectiva mediante un PAMC.

2100.- Naturaleza del trabajo: la auditoría interna tiene como responsabilidades, la evaluación y contribución en la mejorar de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.

2110.- Gobierno: la auditoría interna debe realizar recomendaciones pertinentes para mejorar los procesos de gobierno con la finalidad de que la organización:

- Tome decisiones operativas y estratégicas.
- Supervise el control y la gestión de riesgos.
- Promueva ética y valores apropiados.
- Asegure una gestión eficaz en su desempeño.
- Exista una comunicación sobre riesgos.
- Coordina actividades de comunicación entre el consejo de administración, auditoría externa, auditoría interna, otros proveedores de aseguramiento y la dirección.

2120.- Eficacia y contribución de mejoras: auditoría interna debe evaluar el proceso de gestión de gestión de riesgos empleado por la organización, para realizar esta evaluación debe considerar que:

- Los objetivos de la organización apoyen a la misión de la misma.

- Los riesgos significativos estén identificados, evaluados y con respuestas apropiadas para cada uno de ellos para su oportuna comunicación.

2130.- Control: la auditoría interna debe de ayudar a la organización a mantener controles efectivos, evaluando la eficacia y eficiencia de los mismos.

2200.- Planificación del trabajo: debe estar contenido en un documento realizado por el área de auditoría interna y debe de incluir: alcance, objetivo, tiempo, asignación de recursos y estrategias relevantes para el trabajo.

2201.- Consideraciones sobre planificación:

- ✓ Estrategias y objetivos de la actividad que se está revisando.
- ✓ Riesgos significativos de los objetivos, recursos y operaciones de la actividad y la forma en la que se mantienen en un nivel aceptable.
- ✓ Adecuación y eficacia de los procesos de gobiernos, gestión de riesgos y control.
- ✓ Oportunidades para hacer mejoras significativas en los procesos anteriores.

2210.- Objetivos del trabajo: dependerán para los servicios de aseguramiento y de consultoría.

2220.- Alcance del trabajo: dependerá para cada servicio, ya sea de aseguramiento o de consultoría.

2230.- Asignación de recursos para el trabajo: el auditor interno asignará recursos suficientes y adecuados para lograr los objetivos de la actividad de auditoría interna basándose en la naturaleza, complejidad del trabajo; así como de las restricciones de tiempo y los recursos con los que cuenta.

2240.- Programa de trabajo: el contenido del programa variará según el servicio que se ofrezca (aseguramiento o consultoría).

2300.- Desempeño del trabajo: los auditores internos identificarán, analizarán, evaluarán y documentarán información suficiente con la finalidad de cumplir con los objetivos del trabajo.

2310.- Identificación de la información: la información debe ser:

- I. Útil: que ayude a la organización a cumplir sus metas.
- II. Suficiente: basada en hechos de forma que sea convincente.
- III. Fiable: obtenida mediante técnicas apropiadas.
- IV. Relevante: apoya a recomendaciones compatibles con los objetivos del trabajo.

2320.- Análisis y evaluación: deben ser adecuados de forma que el auditor interno pueda basar sus conclusiones.

2330.- Documentación de la información: los requisitos a cumplir para documentar la información dependen para cada servicio que se brinde; ya sea de consultoría o de aseguramiento.

2340.- Supervisión del trabajo: el responsable de esta es el DEA y podrá designar a personal de auditoría interna para ayudarlo en la supervisión. También deberá documentar y conservar evidencia de la supervisión.

2400.- Comunicación de resultados: el auditor interno tendrá la responsabilidad de comunicar todos los resultados del trabajo.

2410.- Criterios para la comunicación: serán específicos para cada tipo de servicio ofrecido.

2420.- Calidad de la comunicación:

- ✓ Precisa: libre de errores o disposiciones.
- ✓ Clara: de fácil comprensión.
- ✓ Constructiva: útil para la organización.
- ✓ Objetiva: justa e imparcial en todos los hechos.
- ✓ Completa: que no falte información que sea relevante.
- ✓ Oportuna: realizada en tiempo debido.
- ✓ Concisa: evitar uso de palabras indebidas.

2421.- Errores y omisiones: deben ser comunicados por el DEA en la comunicación final.

2430.- Uso de “Realizado de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”: se puede utilizar esta leyenda cuando los resultados del PAMC respaldan dicha información.

2431.- Declaración de incumplimiento de las Normas:

- ✓ Principios éticos y normas que no se hayan cumplido.
- ✓ Razones de su incumplimiento.
- ✓ Impacto del incumplimiento.

2440.- Difusión de resultados: es responsabilidad del DEA revisar y aprobar la comunicación final.

2450.- Opiniones globales: se debe de considerar las estrategias, objetivos y riesgos de la organización; así como las expectativas de la alta dirección y el consejo. La opinión global deberá estar incluida en la comunicación final.

2500.- Seguimiento del progreso: deberá de ser llevada a cabo por la persona o personas que realizaron el servicio que corresponda.

2600.- Comunicación de la aceptación de los riesgos: DEA debe de tratar con la alta dirección o el consejo, según sea el caso, cuando la organización haya aceptado un nivel de riesgo alto y, darles a conocer que él no será el responsable de resolver el riesgo.

2.7.1.3 Guías recomendadas

2.7.1.3.1 Guías de aplicación (implantación)

Estas guías complementan a las normas y, tienen como principal objetivo el esclarecer dudas o aplicaciones en cuanto a los trabajos de consultoría o aseguramiento que ejercerá el auditor interno.

2.7.1.3.2 Guías supletorias (complementarias)

Por otra parte, se encuentran las guías complementarias que, a diferencia de las anteriores, éstas serán más detalladas o específicas, referidas a temas específicos, un ejemplo de esto, son: Guías de Auditoría de Tecnología Global y las Guías para la Evaluación de Riesgos de TI.

En éstas podremos encontrar, procedimientos y ejemplos por aplicar a la situación y sector en el que se encuentre el auditor interno.

2.8 Metodología de la Auditoría Interna

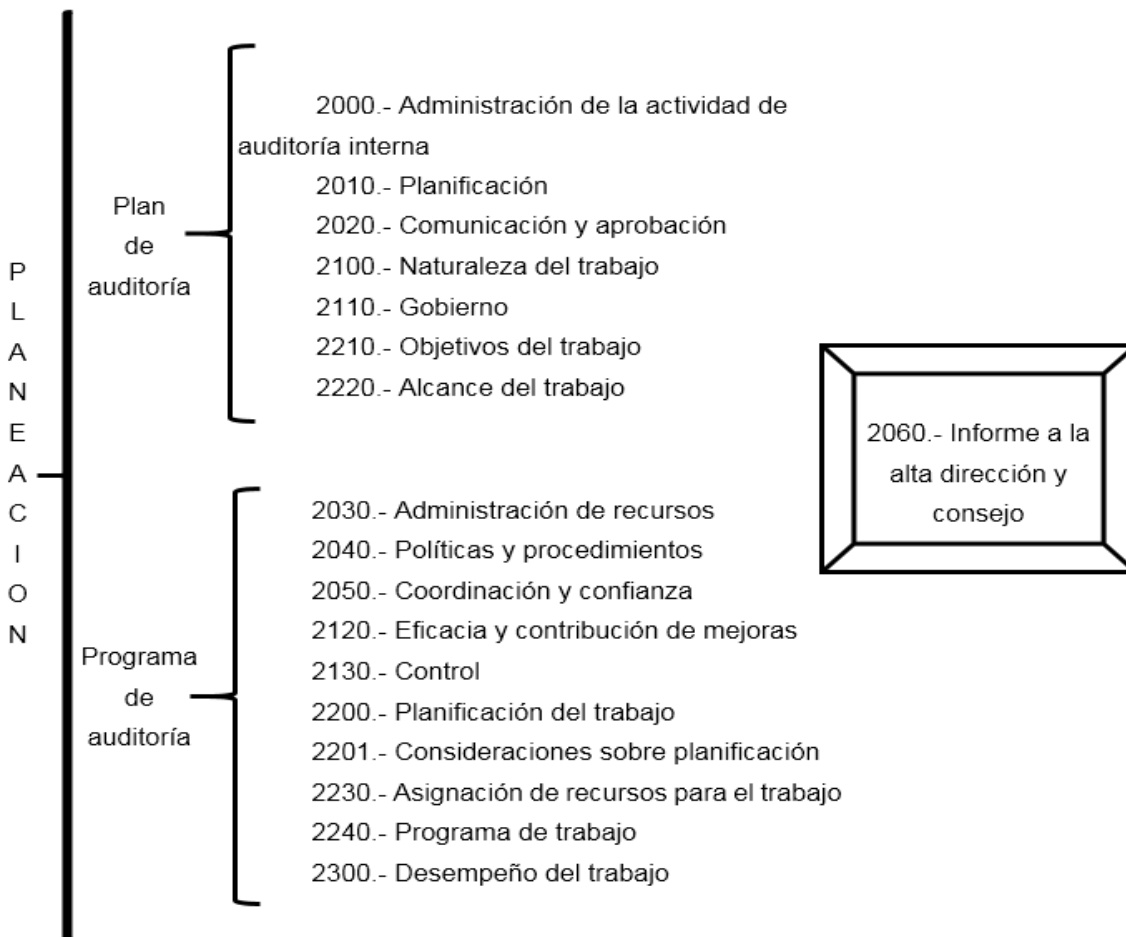
De las normas, se pueden rescatar las siguientes etapas:



Fuente: Elaboración propia, basada en las normas de desempeño de las NIEPAI 2017

Propongo este planteamiento en círculo, tratando de dar a entender que, debe de verse como un ciclo continuo de manera tal que la auditoría, como el control interno, debe ser un proceso constante para que le permita al auditor interno y al gobierno de la empresa, una constante mejora para la misma, identificando riesgos, administrándolos, creando nuevas políticas o mejorando las existentes, identificando y estudiando puntos internos o externos de ventaja para la entidad que permitan su crecimiento y mejores resultados. Ahora bien, dentro de estas cuatro etapas existen diferentes sub etapas que podemos identificar como sigue:

Ilustración 20 Etapa 1: Planeación



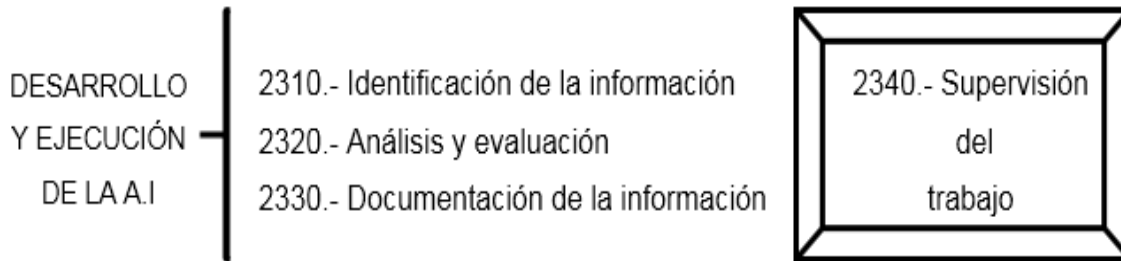
Fuente: Elaboración propia con información de las NIEPAI

La planeación, sería la primera fase, dentro de la que, de acuerdo a las normas de desempeño, el auditor (DEA) debe de desarrollar dos herramientas indispensables para la actividad de la auditoría interna; (i) el plan de auditoría y (ii) programa de auditoría. Referido al primero, ya que debe de estar basado en la evaluación de riesgos y las observaciones que realice el gobierno de la empresa, considero como puntos importantes para su creación: las metas, políticas, procedimientos, operaciones y riesgos de la entidad.

Respecto al segundo, se deberá especificar: el personal y presupuesto asignados al área y los procedimientos para cumplir con el plan de auditoría, en cuanto a su naturaleza, alcance,

objetivos y tiempos. Todas las actividades realizadas en el plan y el programa de auditoría se documentan de acuerdo a su grado de avance y a las observaciones que realice el gobierno de la entidad.

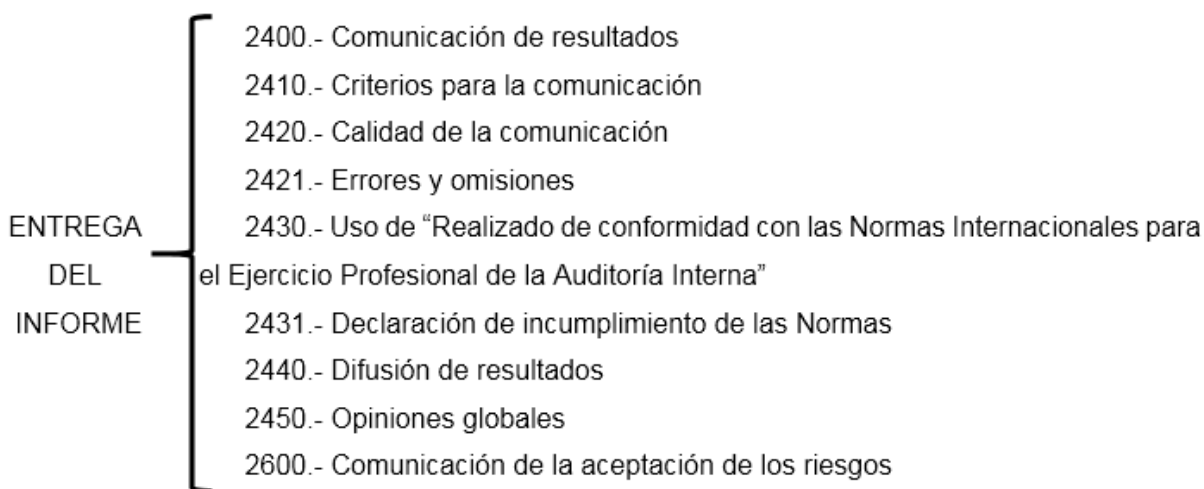
Ilustración 21 Etapa 2: Desarrollo y ejecución



Fuente: Elaboración propia con información de las NIEPAI

Una vez elaborado y aprobado el plan de auditoría, teniendo las consideraciones necesarias en cuanto a la normatividad y al código de ética; así como otras regulaciones aplicables para la entidad que se trate, es momento de la realización de los procedimientos descritos en el programa para que se vaya obteniendo información útil, suficiente, fiable y relevante que, posteriormente se analice y sirva de respaldo al momento de la emisión del informe. Es importante mencionar que, para esta fase de la metodología, la supervisión del trabajo es responsabilidad del DEA o por las personas que él mismo determine de manera que sea durante todo el desarrollo de la auditoría y se esté documentando todos los resultados obtenidos.

Ilustración 22 Etapa 3: Entrega del informe



Fuente: Elaboración propia con información de las NIEPAI

Una vez recopilada, documentada y analizada la información, el DEA y su equipo deberán de emitir una opinión final que contenga los resultados del examen realizado. Dicha información deberá ser objetiva, precisa, concisa, clara, completa, oportuna y constructiva de manera que también se presente el avance de los objetivos plasmados originalmente en el plan de auditoría y la manifestación sobre que dichos trabajos realizados fueron bajo las normas aplicables si es el caso, de lo contrario, anotar e informar el incumplimiento de las normas o regulaciones correspondientes; así como de los errores u omisiones significativos. Por confidencialidad y posibles implicaciones de la información, el DEA y el gobierno de la entidad deberán acordar el detalle en que se presentará a cada parte interesada. Cabe resaltar que los riesgos identificados deberán ser comunicados a los responsables de la entidad con el objetivo de implementar acciones para mitigarlos o eliminarlos.

Ilustración 23 Etapa 4: Seguimiento



Fuente: Elaboración propia con información de las NIEPAI

Una vez emitido el informe, no se termina el trabajo ni las responsabilidades del área de auditoría, el DEA y su equipo deben de establecer procedimientos, tiempos y medios para darle el seguimiento correspondiente, tanto a las recomendaciones realizadas, como a otros puntos que consideraron importantes dentro del informe.

Capítulo 3. Control interno

3.1 Ley Sarbanes-Oxley (Ley SOX)

La Ley Sarbanes Oxley, “nació como respuesta a una serie de escándalos corporativos que afectaron a empresas estadounidenses a finales del 2001, producto de quiebras, fraudes y otros manejos administrativos no apropiados”. (Ortega & Martínez, 2015) por otra parte, también la podemos ver como “la ley que regula las funciones financieras contables y de auditoría y penaliza en una forma severa, el crimen corporativo y de cuello blanco” (C & C., 2002).

Su estructura es la siguiente:

Ilustración 24 Títulos Ley SOX

Título	
I. Junta de Supervisión de Firmas de Auditoría	II. Independencia de los Auditores
III. Responsabilidad Corporativa	IV. Revelaciones Financieras Mejoradas
V. Conflicto de Intereses	VI. Recursos y Autoridad de la Comisión

VII.	<i>Estudios e Informes</i>	VIII.	Responsabilidad Corporativa y de Fraude
IX.	<i>Sanciones por Crímenes de Cuello y Corbata</i>	X.	Declaraciones de Impuestos Corporativos
XI.	<i>Responsabilidad por Fraudes Corporativos</i>		

Elaboración propia con información obtenida en: <https://contablesymas.wordpress.com/2009/09/28/estructura-de-la-ley-sarbanes-oxley/>

Entre los objetivos principales que pretende cumplir la Ley SOX están, el reforzamiento de la ética organizacional, la emisión de información financiera libre de fraudes; así como la creación, implementación y revisión de su control interno; para este último punto, se pretende hacer que los administradores de las empresas determinen y documenten la eficacia y eficiencia sus controles internos.

Para profundizar más sobre este tema, haremos referencia a su sección 404 - Evaluación de la gerencia de los controles internos; la cual establece que las empresas deben de contar con un marco de control interno que les permita una correcta y oportuna emisión de información financiera para su posterior revisión por parte de los auditores externos. Uno de los modelos más recomendado por la ley y por su emisora es el modelo COSO que, como lo veremos más adelante, en su más reciente actualización (COSO - ERM 2017), los puntos más importantes a cuidar por parte de la empresa, serán: la ética, el gobierno, la tecnología y los riesgos.

3.2 Definición de control interno

Si queremos hablar de control interno referido a una entidad, primero se debe entender qué es el control y para qué nos puede servir en la vida cotidiana; desde los primeros tiempos en nuestra historia como humanidad hay control: los primeros hombres (cavernícolas) controlaban sus raciones de comida, sus tiempos adecuados para comenzar sus viajes a otros sitios; para posteriormente ir a procesos más complejos en aquellos tiempos; como, por ejemplo, controlar los tiempos de pesca, caza, recolección y otras actividades indispensables para poder subsistir. Pasando a tiempos más modernos, con la creación de

la moneda, se vuelve una actividad más necesaria la de controlar, por ejemplo, los recursos monetarios de una región específica, el proceso de las transacciones en un banco o en una empresa. Todo esto hasta llegar a nuestra época en donde el control viéndolo en un escenario más profesional, puede considerarse como una herramienta indispensable dentro de una empresa.

Pero, antes de adentrarnos al control interno de una empresa, comencemos por entender las definiciones de control, de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2018), la palabra control es: “Comprobación, inspección, fiscalización, intervención. Dominio, mando, preponderancia”. Por otro lado, el término control, también lo podemos encontrar como la etapa final del proceso administrativo la que, según el autor, nos dice que consiste en la verificación de que todo se esté llevando a cabo conforme a lo establecido en la planeación (Proceso Administrativo, pág. 42). Ahora bien, hablando en términos más contables, el control está muy relacionado a los fraudes financieros y a las transacciones monetarias que realiza la entidad. Esto es, monitorear las transacciones financieras y las relacionadas a éstas con la finalidad de evitar posibles fraudes dentro de dichas transacciones y/o procedimientos dentro de una entidad; razón por la que el control interno puede o debe ser visto como una herramienta de apoyo en la actividad de la auditoría interna.

Para Rodrigo Estupiñán Gaitán, (2015, pág. 27), el control interno es:

[...] un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto de personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones. Suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

De acuerdo a la NIA 315: Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno (2018 pág. 322):

Control interno: proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, de la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las

disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término “controles” se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno.

Revisando ambas definiciones, tenemos que, existen elementos que son primordiales para entender los objetivos que se pretenden lograr al implementar un correcto control interno para una entidad; estos son:

- 1.- Es un proceso.
- 2.- Está diseñado por la entidad.
- 3.- Deberá ser cumplido desde el Gobierno Corporativo hasta el último puesto de su organigrama.

Es decir, el control interno será el conjunto de políticas y/o procedimientos que deberán ser creadas e implementadas en la entidad, por la alta dirección y otros responsables involucrados y, a su vez, serán los encargados de dar a conocer dichas políticas a cada área y personal de la empresa según corresponda, para que ellos puedan cumplirlas. Pero esto tiene una finalidad, el control interno tiene una razón de ser en cada empresa y en las mismas definiciones nos hablan sobre los objetivos:

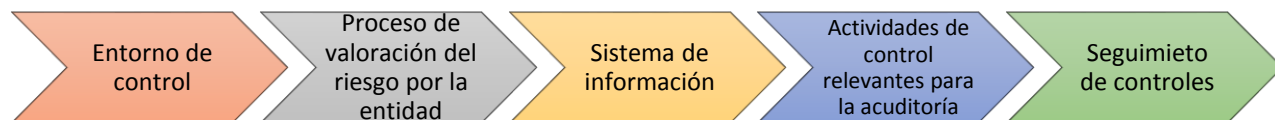
- ❖ Verificación de la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera de la entidad.
- ❖ Vigilar y estimular el apego a las regulaciones legales; así como a las políticas con las que la empresa cuenta.
- ❖ Promover que las operaciones realizadas en la entidad se realicen de manera eficaz y eficiente.
- ❖ Salvaguardar los activos de la entidad.

3.3 Componentes de control interno

Para un mejor funcionamiento del control interno existen componentes que servirán de apoyo o guía para el auditor interno de manera que, pueda observar el grado de eficiencia, así como los resultados obtenidos que se obtendrán al aplicarlo a una empresa; por otro lado, es importante mencionar que los controles se adecuarán al tamaño y giro de la entidad. Así mismo, la revisión de estos componentes puede no ser siempre en conjunto; sino de forma individual o como los problemas que se presenten con éstos.

De acuerdo a la NIA 315, los componentes del control interno son los siguientes:

Ilustración 25 Componentes C.I.

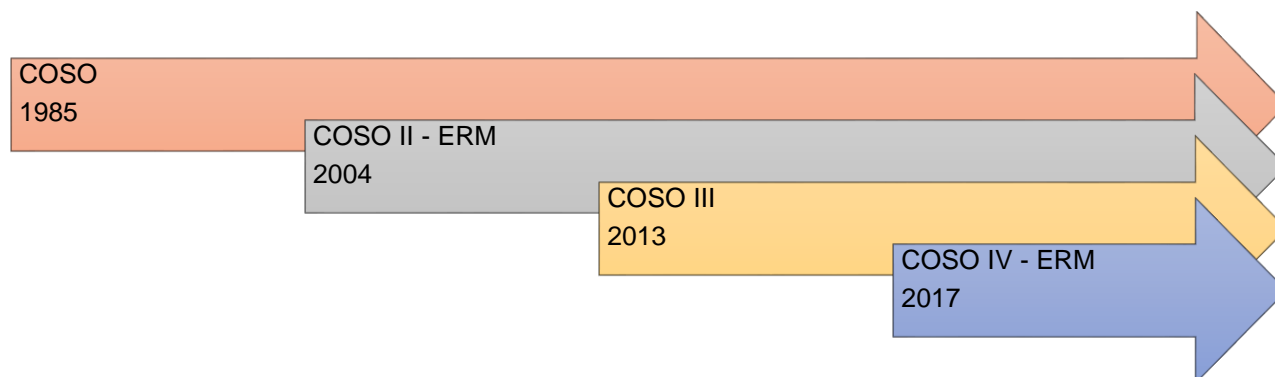


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la NIA 315 (2018).

3.4 Modelo de control interno – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*

A pesar de que existen otros modelos de control interno, en nuestro país, la mayoría de las empresas utilizan el modelo conocido como COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*). Por esta razón y, aunada a que es, desde mi punto de vista, el modelo que ha pasado por más actualizaciones y que es también, un modelo más accesible y entendible para aplicarlo a cualquier empresa es que he decidido hablar del mismo desde su creación hasta su más reciente actualización en 2017.

Ilustración 26 Versiones del modelo COSO



Fuente: Elaboración propia con información de <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>

3.4.1 COSO I

Se le conoce así al comité creado en Estados Unidos en el año de 1985 “para patrocinar la Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, una iniciativa independiente del sector privado que estudió los factores causales que pueden conducir a informes financieros fraudulentos” (Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission, 2018). Fue patrocinado por:

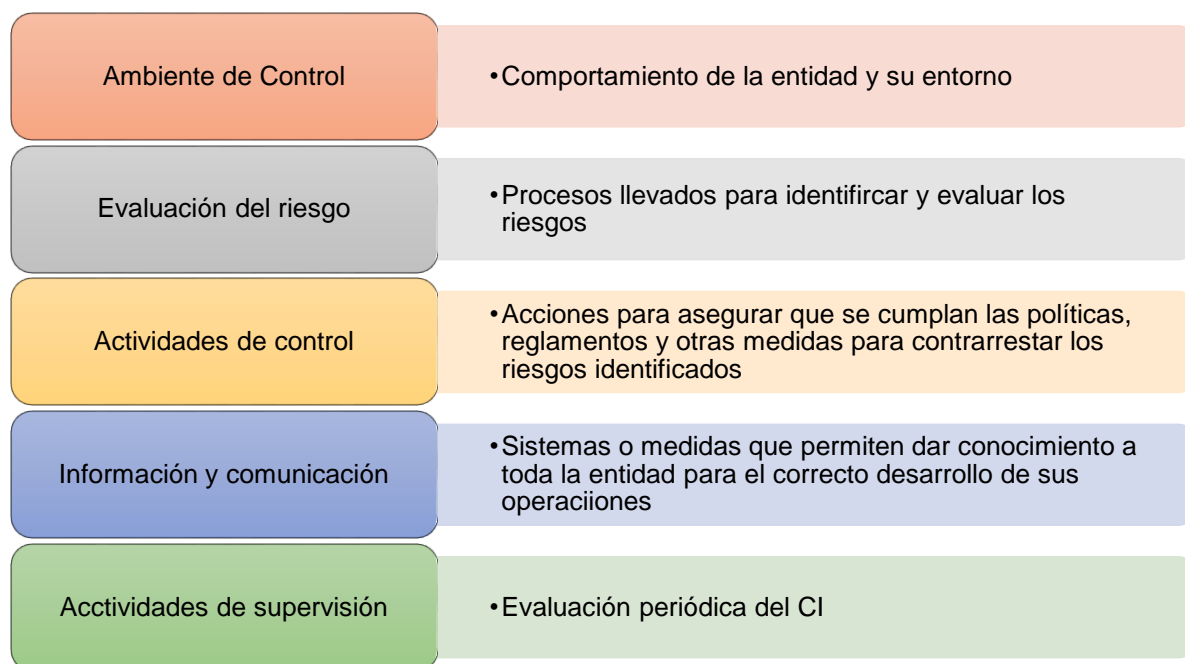
1. *American Accounting Association (AAA)*.
2. *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*.
3. *Financial Executives International (FEI)*.
4. *The Institute of Internal Auditors (IIA)*.
5. *National Association of Accountants* ahora llamado *Institute of Management Accountants (IMA)*.

Su misión es:

Proporcionar liderazgo de pensamiento a través del desarrollo de marcos integrales y orientación sobre administración de riesgos empresariales, control interno y disuasión del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la gestión y reducir el alcance del fraude en las organizaciones (Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission, 2018).

Y visión es: “ser un líder de pensamiento reconocido en el mercado global en el desarrollo de orientación en las áreas de riesgo y control que permitan un buen gobierno organizacional y la reducción del fraude” (Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission, 2018).

Ilustración 27 Componentes de COSO I

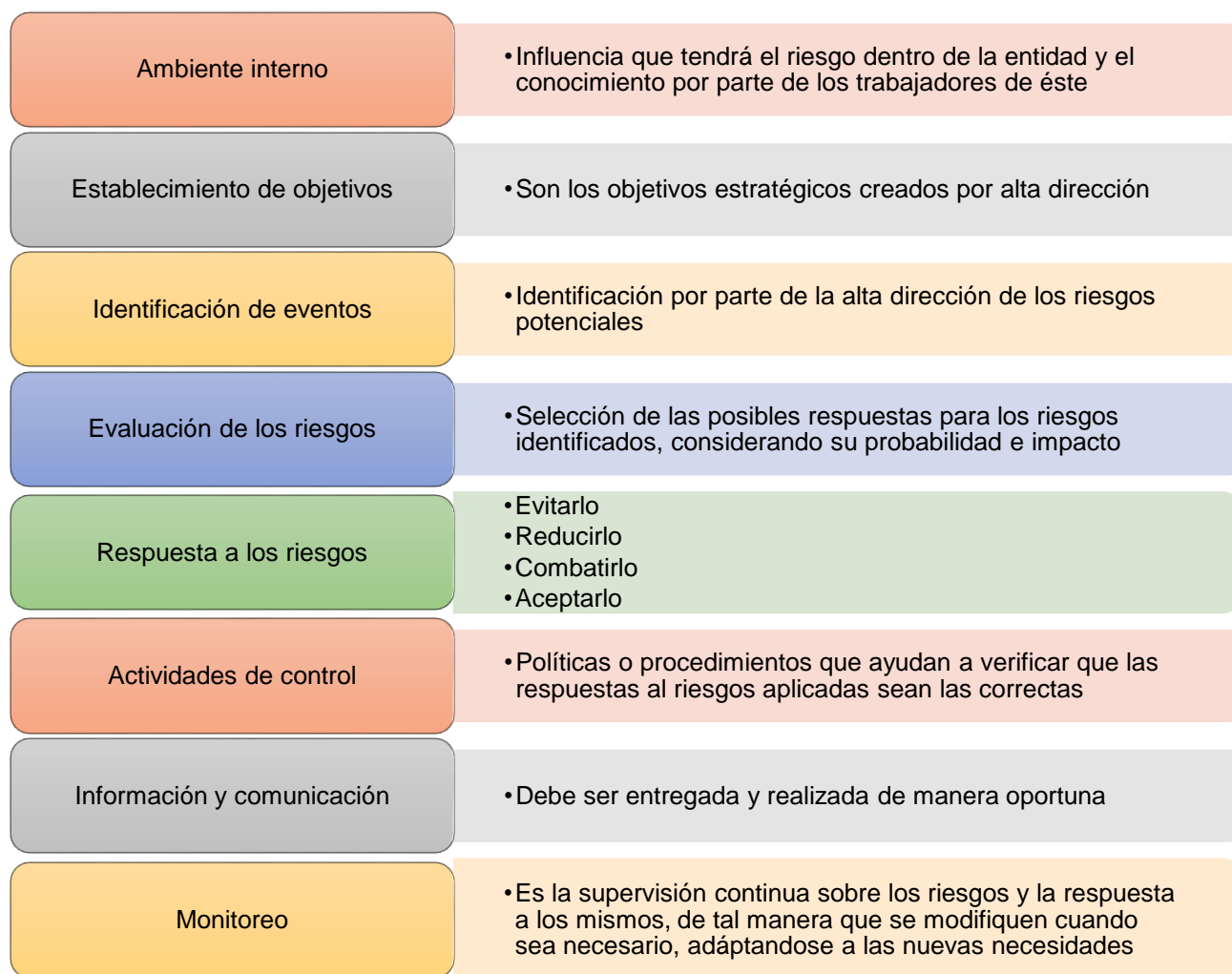


Fuente: Elaboración propia con información obtenida de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/contaduria/4/apunte/1461_30096_A_Sistemas_control_inter_no_V1.pdf

3.4.2 COSO II – ERM 2004

Esta versión de COSO, está orientada al *Enterprise Risk Management* (ERM), esto es a la administración del riesgo empresarial. Sus componentes son:

Ilustración 28 Componentes COSO II - ERM 2004



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en (Apuntes - Auditoría Interna, 2017) por L.C., M.A. Mariana Cerón Ruiz Velasco

3.4.3 COSO III

Surgió en el 2013 con la finalidad de tener una versión de COSO actualizada que pudiera ampliar los objetivos del control interno dentro de una empresa y que, al mismo tiempo le permitiera considerar los riesgos a los que estaba expuesta, con los siguientes componentes y principios:

Ilustración 29 Componentes COSO III

<p>Ambiente de Control</p>	<p>Principio 1: Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos. Principio 2: El consejo de administración supervisa CI. Principio 3: Asignación de autoridades y responsabilidades. Principio 4: Establecimiento de políticas y procedimientos. Principio 5: Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de CI.</p>
<p>Evaluación de riesgos</p>	<p>Principio 6: Se especifican objetivos. Principio 7: Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar. Principio 8: Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos. Con el triángulo del fraude. Principio 9: Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.</p>
<p>Actividades de control</p>	<p>Principio 10: Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables. Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales relacionados con TI. Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas procedimientos.</p>
<p>Información y comunicación</p>	<p>Principio 13: Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del CI. Principio 14: Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de CI. Principio 15: Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de CI.</p>
<p>Actividades de monitoreo</p>	<p>Principio 16: Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes de CI están funcionando correctamente. Principio 17: Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del CI para tomar medidas correspondientes.</p>

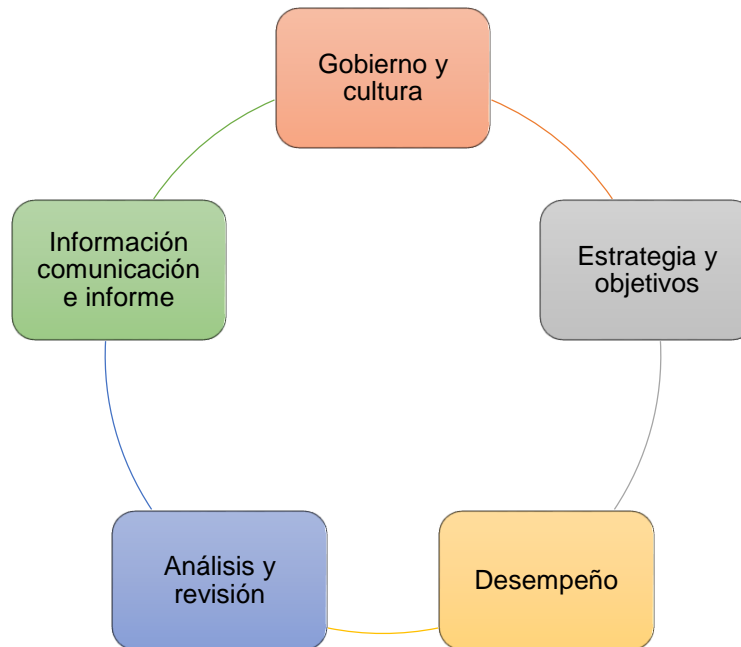
Fuente: Elaboración propia con información obtenida de los Apuntes - Auditoría Interna (2016) por C.P. y M.A. Mariana Cerón Ruiz Velasco

3.4.4 COSO IV - ERM 2017

Este COSO retoma ciertos aspectos de sus dos antecedentes de forma que:

“aclara la importancia de la gestión de riesgos empresariales en la planeación estratégica y la incorpora a toda la organización, ya que el riesgo influye y están alineados a la estrategia y el desempeño en todas las áreas, departamento y funciones” (Deloitte, 2017).






Ilustración 30 Componentes COSO IV – ERM 2017



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del documento “COSO ERM 2017 y la Generación de Valor”, (Deloitte, 2017).

Como se puede apreciar en la ilustración anterior, los nombres de los componentes que nos presentan en la actualización de COSO cambiaron y también se agregaron principios a los diecisiete existentes anteriormente, quedando ahora con veinte principios contenidos en dichos componentes; esto de la siguiente manera:

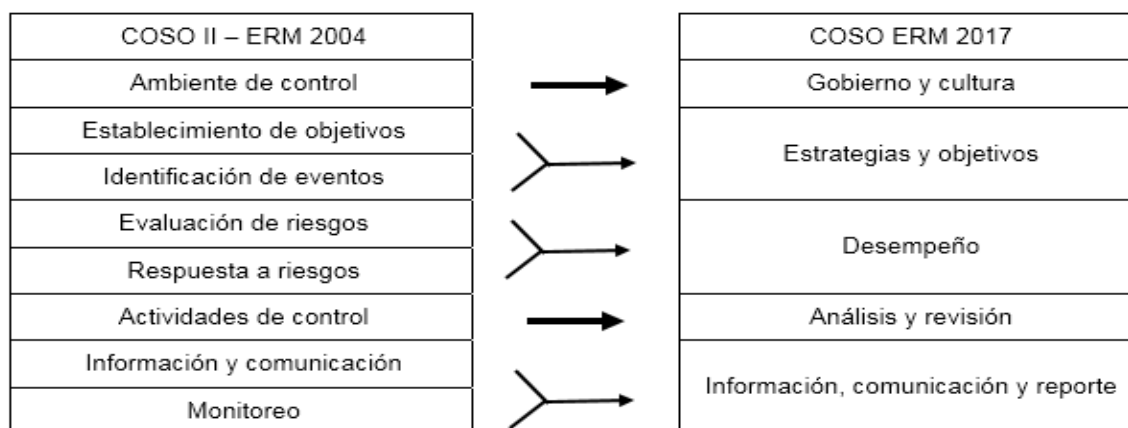
Ilustración 31 Principios COSO IV – ERM 2017

 Gobierno y Cultura	 Estrategia y objetivos	 Desempeño	 Revisión	 Información, comunicación y reporte
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos 2. Establece estructuras operativas 3. Define la cultura deseada 4. Demuestra compromiso con los valores éticos 5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Analiza el contexto empresarial 7. Define el apetito al riesgo 8. Evalúa estrategias alternativas 9. Formula los objetivos empresariales 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Identifica riesgos 11. Evalúa la severidad de los riesgos 12. Prioriza los riesgos 13. Implementas las respuestas al riesgo 14. Desarrollar un portafolio de riesgos 	<ol style="list-style-type: none"> 15. Evalúa los cambios sustanciales 16. Revisa los riesgos y el desempeño 17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales 	<ol style="list-style-type: none"> 18. Aprovecha la información y la tecnología 19. Comunica los riesgos de información 20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño

Fuente: Obtenido de (COSO ERM 2017 y la Generación de Valor, 2017, pág. 24)

Ahora bien, si hacemos un comparativo de la primera versión de COSO ERM propuesto en 2004 con el más reciente (2017), tenemos que:

Ilustración 32 COSO II vs COSO IV



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en (Apuntes - Auditoría Interna, 2016) y (COSO ERM 2017 y la Generación de Valor, 2017)

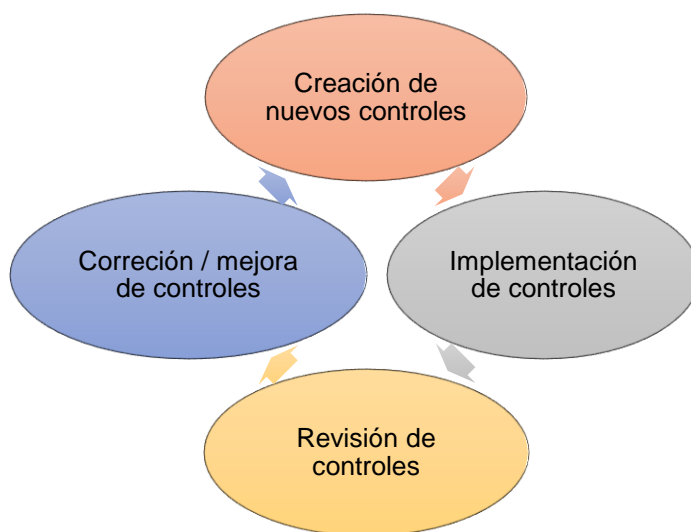
Como se puede observar en el cuadro anterior, en algunos casos un componente del COSO actual contiene dos componentes del anterior, esto por el nuevo concepto y enfoque que se le dio a esta versión, en la que querían que existiera un mejor entendimiento y mayor practicidad al momento de la identificación de los riesgos y las respuestas hacia los mismos, pero ahora por parte de todos los miembros de la entidad. Por otra parte, recordemos que la tecnología ha jugado un papel muy importante en los últimos años por lo que, ahora dentro de los principios se menciona el uso de estos recursos tecnológicos para mantener una mejor comunicación de los riesgos y otras actividades de control.

3.5 Control Interno y auditoría interna

Tal como se ha expresado hasta ahora, se puede entender que el control interno es parte del alcance de la auditoría interna. También es bien sabido que, las auditorías externas se basan en el grado de control interno de la entidad para determinar su alcance: a mayor control interno, menor alcance y viceversa, a menor control interno, mayor es el alcance que se determinará por parte de los auditores.

El control interno debe ser implementado, desarrollado y mantenido por todos los miembros de la empresa y ser revisado de manera constante por personal encargado de la auditoría interna; ya sea un área establecida dentro de la empresa; o bien, un profesional externo a ella, encargado de dicha actividad.

Ilustración 33 Ciclo C.I. en una empresa



Fuente: Elaboración propia

Ahora que, si aplicamos esto a un contexto más profesional y completo, nos encontramos con el modelo de control interno COSO, ayudará tanto al control interno como a la auditoría interna aportando una visión más amplia, concreta y específica a los puntos estratégicos que ayudarán a la creación de valor para la empresa y el cumplimiento de los objetivos de la misma, detectando y reduciendo riesgos para los mismos.

Capítulo 4. Las pyme en México

4.1 Definiciones

Para comenzar, el Diccionario de la Real Academia Española (2018) menciona que:

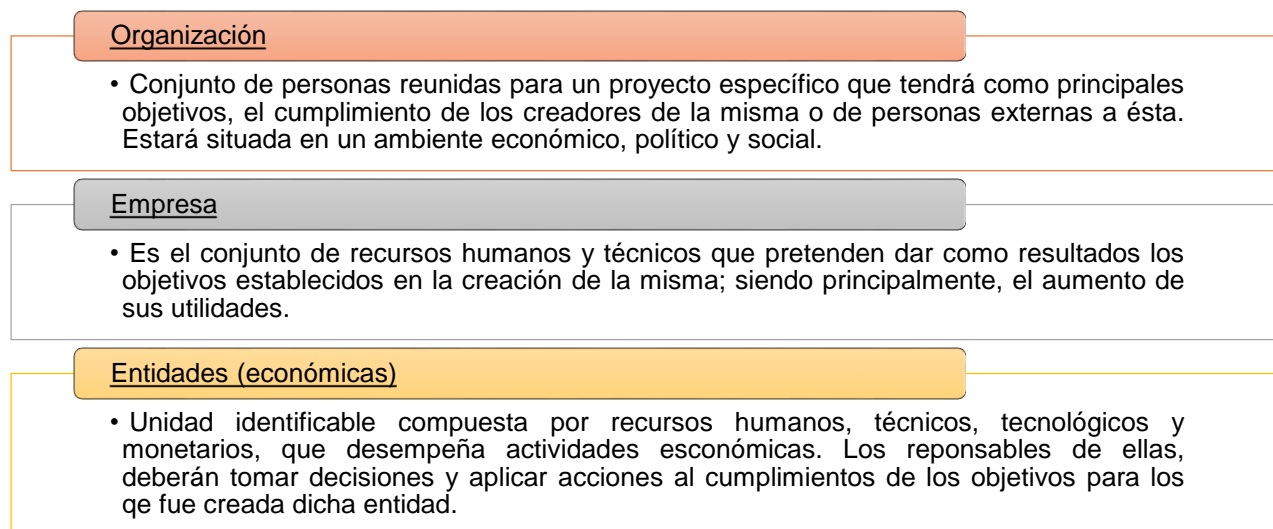
La organización es: “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”.

A una empresa la define como: “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

Mientras que, a la entidad como: “colectividad considerada como unidad, y, en especial, cualquier corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica”.

Ahora bien, analizando la NIF A-2 y otras definiciones, tenemos lo siguiente:

Ilustración 34 Organización, empresa y entidad



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en: (Análisis Organizacional y empresa unipersonal: crisis y conflicto en contextos turbulentos, 1988), (Economía de empresa, 2004) y NIF A-2

4.2 Pequeñas y Medianas Empresas en México

4.2.1 Antecedentes en México

El auge de las pyme en nuestro país se sitúa entre los años 50 y 60 esto, gracias a la sustitución de importaciones implementada en nuestro país y que tenía como objetivos principales: incentivar la industria y aumentar el capital para las empresas mexicanas. Si bien los objetivos se lograron; la implementación de esta política tuvo como consecuencia el rezago y falta de inversión para el sector de la agricultura y minería. Tanto fue el interés al sector industrial gracias a la sustitución de importaciones que, se llegó a considerar a éste en un rubro dentro del presupuesto público. Luego de probar esta política y de que México experimentara un periodo de condiciones económicas favorables; en los años 70 existieron dos circunstancias que desaceleraron el crecimiento de las pyme: (i) la centralización de recursos la industria impidió que las pyme pudieran alcanzar la calidad y productividad necesaria para competir internacionalmente y (ii) la crisis económica global que repercutió en nuestro país. Así, fue como a la mayoría de las empresas que proyectaban un futuro prometedor y creciente, vieron mermado su desarrollo y competitividad a nivel mundial.

Para la década de los 80, se “retomó” la atención en las pyme por parte del gobierno; esto con la creación de la Ley para el Desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, aunada a esta ley, se continuó con la creación de programas para beneficiar a las pyme; ejemplo de esto es el Plan Nacional de Desarrollo Industrial implementado en 1982; en el que se buscaba: “integrar mejor la estrategia industrial para aprovechar los recursos naturales y articular a la gran empresa con la pequeña y mediana industria” (María del Consuelo González Moreno, 2002).

En los años 90, el escenario político, social y económico en nuestro país, permitió que se continuará con el interés hacia las pyme por parte del gobierno y de sus organismos; paralelamente al incremento de estas entidades aumentó el personal empleado y, por tanto, su representatividad en la economía de México. Se creó el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana se unificaron los criterios referidos a las definiciones y clasificación las micro, pequeñas y medianas empresas, entre el Banco de México (BANXICO) y la SE; esta última, anteriormente era conocida como Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

A partir del año 2000, al vincular los programas institucionales del gobierno, se observa una irregularidad en el interés gubernamental hacia las pyme; es decir, si bien los gobiernos

pasados se han encargado de actualizar la ley creada en los 80 y de implementar programas gubernamentales para estas empresas, no han dado la continuidad necesaria a los mismos de manera que, pueda verse la significatividad social y económica para estas empresas que, han ido a la alza en los últimos años, mientras que, para el año 2000 había un total 3,027,518 de empresas (María del Consuelo González Moreno, 2002), para 2015, la cifra aumentó a 4,048,543 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2018). Para el año 2019, la cifra arrojada por las encuestas elaboradas por INEGI, es muy probable que se incremente considerablemente; puesto que en este año existen aproximadamente 4.1 millones (Gutiérrez, 2018).

A continuación, se muestran los programas y apoyos para las pyme en los últimos seis sexenios:

Ilustración 35 Pyme 1976 - 1988

1976 – 1988	
<p>José Guillermo Abel López Portillo (1976 – 1982) Partido Revolucionario Institucional</p>	<p>Miguel de la Madrid Hurtado (1982 – 1988) Partido Revolucionario Institucional</p>
<p>Comenzó el otorgamiento de créditos para las pyme</p> <p>Otorgó el acceso para las pyme a las tecnologías “modernas”.</p> <p>Creó la Comisión Nacional de Fomento Industrial</p>	<p>Creó los programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa Especial Complementado de Apoyo a la Pequeña y Mediana Minería - Otros programas para apoyo a las pyme a través del Fondo de Garantía de Inversiones (FOGAIN) <p>Creó estímulos fiscales y recursos financieros para las pyme</p> <p>Promovió de la Ley de Fomento a la Micro Industria</p> <p>BANCOMEXT amplió el financiamiento para pyme</p>

Elaboración propia con información obtenida del documento de María del Consuelo et. al. (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática, 2002)

Ilustración 36 Pyme 1988 – 2000

1988 – 2000	
<p>Carlos Salinas de Gortari (1988 – 1994) Partido Revolucionario Institucional</p>	<p>Ernesto Cedillo Ponce de León (1994 – 2000) Partido Revolucionario Institucional</p>
<p>Operó el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro Pequeña y Mediana como fortalecimiento para las pyme</p> <p>Otorgó tarjetas de crédito especiales para las pyme</p> <p>Incrementó el número de pyme en el sector industrial</p> <p>Creó el Comité de Apoyo a la Actividad artesanal para la Comercialización de las Artesanías</p>	<p>Conformó la Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial para asesorar a las pyme</p> <p>Apertura del Programa Integral de Promoción del uso de tecnologías informáticas para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa</p> <p>Firmó el convenio de Cooperación Institucional entre SECOFI y fideicomisos relacionados con la agricultura</p> <p>Con ayuda de SECOFI se comenzaron a realizar los indicadores de competitividad</p>

Elaboración propia con información obtenida del documento de María del Consuelo et. al. (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática, 2002)

Ilustración 37 Pyme 2000 – 2018

2000 – 2018		
<p>Vicente Fox Quesada (2000 – 2006) Partido Acción Nacional</p>	<p>Felipe de Jesús Calderón Hinojosa (2006 – 2012) Partido Acción Nacional</p>	<p>Enrique Peña Nieto (2012 – 2018) Partido Revolucionario Institucional</p>
<p>Publicó la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa para promover la creación de pyme</p> <p>En conjunto con la SE, se creó el Fondo pyme</p> <p>Estableció las Reglas de Operación para el otorgamiento de apoyos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME)</p> <p>Desarrolló la estrategia de Acceso al Financiamiento para pyme mediante es estudio de instrumentos financieros</p>	<p>Creó el Programa de Financiamiento a Proyectos Productivos pyme</p> <p>Creó los Centros México Emprende</p> <p>Creó una Subsecretaría de PYME (SPYME), derivada de la SE</p>	<p>Incentivó el apoyo a las pyme creadas y de nueva creación.</p> <p>Creó la primer Semana Nacional del Emprendedor</p> <p>Creación de estímulos y disminución fiscales para las pyme</p>

Elaboración propia con información obtenida del documento Memoria Documental: “Cierre de Programas de Proyectos Productivos (2004 – 2011) (Instituto Nacional del Emprendedor), (Secretaría de Economía, 2010), (Olmos, 2013), (Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa: Programas de Apoyo a PYMES, s.f.)

Aún sin información clara, a continuación, se presentan los planes, opiniones e información recabada de lo comentado por el Presidente de nuestro país, sobre el apoyo que les brindará las pyme.

2019
Andrés Manuel López Obrador (2018 – 2024) Movimiento de Regeneración Nacional
<p>- De acuerdo al Proyecto de Nación:</p> <p>Se plantea proteger a las pyme de altos impuestos</p> <p>Plantea incluirlas “como tutores” en el Programa que apoyará a los jóvenes sin escuela y/o sin trabajo, de manera que las pyme ofrezcan un empleo a jóvenes sin experiencia laboral</p> <p>Propone generar mayor financiamiento para las pyme, mediante la Banca de Desarrollo.</p> <p>- Según datos recabados por Expansión.mx:</p> <p>Se crearán consorcios de pequeñas empresas</p> <p>Se otorgarán créditos “a palabra” para los empresarios, agricultores, artesanos, ganaderos, pesqueros, etc.</p> <p>Está en duda la continuidad del INADEM pero, se plantea continuar creando programas en beneficio de las pyme.</p>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en Proyecto de Nación 2018-2024 (Morena, s.f.) y de Angélica Pineda (5 preguntas sobre los planes de AMLO para apoyar a mipymes y emprendedores, 2018)

4.2.2 Definición y clasificación

De acuerdo a lo que plantea el Boletín 16 de la Empresa Mediana del 2001 obtenido en (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática), las empresas:

- Pequeñas: “las que se distinguen de los negocios relacionados con la subsistencia y el auto empleo”.
- Medianas: son todos los establecimientos que lleva una estructura conforme a sus funciones, conocimientos y crecimiento (cualitativo y cuantitativo).

Por su parte, la SE (2010) las define de la siguiente manera:

- Pequeñas empresas: “negocios dedicados al comercio, que tienen entre 11 y 30 trabajadores o que generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos”.

→ Medianas empresas: “negocios dedicados al comercio que tienen desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos”.

Por otra parte, en el documento Naturaleza jurídica de las PyMES (Rumbo & Carmona), los autores nos plantean las características generales para las pyme; de las cuales rescato las siguientes:

1. Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
2. Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
3. Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.
4. Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
5. Para sobrevivir debe de competir con otras empresas lo que exige: modernización, racionalización y modernización.
6. Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, y al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

Si bien para varios autores e instituciones, la clasificación de las pyme se establece de acuerdo a factores como su tamaño, número de trabajadores, giro, número de ventas anuales, entre otros; en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en el artículo tercero, fracción III, se señala la siguiente clasificación:

Ilustración 39 Clasificación pyme de acuerdo a su número de trabajadores

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Información obtenida en Ley para el Desarrollo de la Competitividad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Cámara de Diputados, 2017. Última modificación)

Por otra parte, hay otra clasificación incluida en el Diario Oficial de la Federación publicado el 26/12/2017 en su regla número tres, fracción treinta y siete:

Ilustración 40 Clasificación pyme de acuerdo a sus ingresos

ESTRATIFICACIÓN

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

***Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.**

Fuente: Obtenido en http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5508940&fecha=26/12/2017

Más adelante, en la metodología, se retomará la clasificación de las pyme en el sector de la industria, de acuerdo al “rango de número de trabajadores”, de manera que se entienda un poco más a los sujetos involucrados en la investigación.

4.2.3 Regulaciones fiscales y marco legal de las pyme

Uno de los problemas o de los factores que pueden crear problemas para las pyme es la falta de conocimientos en cuanto a las regulaciones fiscales o legales por parte de los dueños de las pequeñas empresas. Si bien es un tema del que se indagará en temas posteriores, en este se hablará un poco sobre los aspectos más relevantes y generales al momento de la apertura de una pyme en nuestro país; así como de las normas fiscales bajo las que estará regulada la misma.

Como primer punto, se encuentra el marco legal, el que, se puede interpretar como todo el conjunto de leyes, reglamentos, regulaciones u otro tipo de normas de las que se basará toda la constitución y operación de las pyme mexicanas; algunas de éstas son:

→ Código de Comercio.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal para el fomento de la Microindustria y Actividad Artesanal.
- Ley para el Desarrollo de La Competitividad De La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Ley Federal del Trabajo.

Cabe mencionar que las leyes no están ordenadas en forma jerárquica o enlistadas como un procedimiento y que, pueden no aplicar para todas las pyme o bien, no pueden ser de relevancia en todos los estados de la república. Además de las leyes, al momento de realizar la apertura de una empresa, se deben de realizar ciertos trámites ante alguna instancia o entidad federal y/o local; algunas de éstas son:

- Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Secretaría de Economía.
- Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) / Sistema de Administración Tributaria (SAT).
- Tesorería o Secretaría de Finanzas que corresponda a la entidad y municipio en donde la empresa reside.

Una vez establecida y registrada, la empresa tendrá derechos y obligaciones fiscales como cualquier otra persona moral o física con actividad empresarial, en México; éstas, dependerán de cómo se hayan registrado ante el SAT y, les corresponderán respetar y acatar ciertas normas fiscales. No obstante, las leyes fiscales que siempre deberán tener a consideración los empresarios junto con sus asesores contables (si es que los tienen), son:

- ❖ Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento.
- ❖ Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento.
- ❖ Código Fiscal de la Federación y su Reglamento.
- ❖ Las Resoluciones Misceláneas Fiscales que emite el SAT.
- ❖ Los Códigos o Reglamentos que correspondan al pago de impuestos locales de cada entidad.

4.2.4 Factores externos e internos que pueden desestabilizar las pyme

Cabe mencionar que, los puntos que se enlistarán posteriormente: (i) pueden aplicar para las empresas en general sin importar su tamaño o giro y; (ii) pueden no ser los únicos que los perjudiquen. Una vez aclarado esto, cuando hablamos de los factores externos se puede decir que son aquellos acontecimientos que no dependen directamente de la entidad; sino del entorno económico, político, social o cultural en que la empresa se encuentre. Coincidiendo con las tesis Aspectos que obstaculizan en el desarrollo de las pymes en México (Romero, 2015) y Principales problemáticas de mortalidad de las PyMES en México (Rodríguez J. C., 2016), algunos de los factores externos que perjudican a las pyme, son:

- Reformas fiscales.
- Cambios en normas federales o locales.
- Cambios tecnológicos.
- Falta de oportunidades crediticias u otro tipo de apoyos económicos para el desarrollo de las pyme.
- Globalización.
- Desastres naturales.
- Cambios monetarios.
- Acontecimientos extraordinarios (conflictos bélicos).

Ahora bien, en cuanto a los factores internos que, se pueden presentar en las pyme, serán todos aquellos relacionados con su administración; viéndolo desde un punto de vista en el que los responsables de la misma son los encargados de la toma de decisiones para el correcto, oportuno, eficaz y eficiente funcionamiento de la entidad. Coincidiendo nuevamente con las tesis mencionadas en los factores externos y, agregando el trabajo de Haydee (Impacto financiero de las fallas en el control interno en las micro, pequeñas y medianas empresas, 2018), tenemos que:

- Mala planeación al momento de la apertura de la entidad.
- Carencia o inexistencia de una cultura organizacional.
- Incorrecta delegación de funciones o incumplimiento de la misma.
- Deficiencia o inexistencia de algún área funcional, creyendo que es innecesaria.
- Falta de actualización o capacitación constante para el personal de las áreas de la entidad.

- Incumplimiento o inexistencia de políticas y/o procedimientos.
- Atraso tecnológico en sus sistemas.
- Mala planeación financiera.
- Falta de comunicación entre todas las áreas de la empresa.

Se podría continuar con la lista de problemáticas internas que pueden afectar a una pyme, sin embargo, dependerá de cada una el establecer cuáles son sus carencias internas y trabajar en ellas. Es importante mencionar que, por ser empresas de menor tamaño, son mucho más vulnerables a que los factores externos le perjudiquen de manera exponencial si, primeramente, ya cuentan con alguno o algunos de los factores internos mencionados sin solucionar.

Marco contextual

La investigación teórica pretendió recabar la información necesaria para definir a la auditoría interna, así como, explicar los objetivos que ésta persigue. También, se explicó la historia y la importancia de las pyme en nuestro país. Con esos dos elementos, se desarrolló la investigación dirigida a las empresas de este tamaño que, estuvieran situadas en la Ciudad de México y que se dedicaran a la construcción o mantenimiento en general. Se esperaba que los entrevistados fueran directores generales o gerentes de un área que tuviera comunicación con las otras para que las respuestas brindadas no fueran enfocadas a una sola área en particular.

Con la aplicación de dichas entrevistas se esperaba que se brindaran las pautas para comprobar o descartar tanto los supuestos como los objetivos planteados al inicio del presente trabajo. Dentro de los anteriores, se encontraban que, las pyme mexicanas tenían problemas administrativos y desconocían las ventajas que la contratación de un *outsourcing* para la implementación de las funciones de auditoría interna les podría ofrecer.

Por último, quisiera agregar los trabajos con los que encontré alguna relación con el tema de la investigación desarrollada:

Año	2018
Autor	Haydee González Crespo
Título	Impacto financiero de las fallas en el control interno en las micro, pequeñas y medianas empresas
Referencia	http://132.248.9.195/ptd2018/agosto/0778835/Index.html
Resumen	Es con el trabajo que encontré mayor similitud al presente trabajo porque, si recordamos, la auditoría interna y el control interno están estrechamente relacionados. Ahora bien, ambas investigaciones están orientadas a las pyme y, en sus conclusiones, hace mención que la mitad de las empresas estudiadas, desconocen el control interno.

Año	2018
Autor	Haydee Fabiola Juárez Escobar
Título	La aplicación de la auditoría interna como garantía de calidad en instituciones públicas del sector salud
Referencia	http://132.248.9.195/ptd2018/octubre/0781331/Index.html
Resumen	Esta investigación hace resaltar a la auditoría interna como una garantía en los trabajos de una institución; si bien no está enfocada a las pyme, nos ofrece otra ventaja que, podríamos considerar para el presente trabajo.

Año	2016
Autor	Joel Cruz Rodríguez
Título	Principales problemáticas de mortalidad de las PyMEs en México
Referencia	http://132.248.9.195/ptd2017/mayo/0758688/Index.html
Resumen	Apoya la idea, basada en investigaciones, sobre la importancia de una “cultura corporativa”, establecimiento de políticas, controles y valores; con la finalidad de que una empresa pueda obtener mayores rendimientos financieros.

Año	2015
Autor	Roberto de la Cruz Romero
Título	Aspectos que obstaculizan el desarrollo de las Pymes en México
Referencia	http://132.248.9.195/ptd2015/noviembre/0738373/Index.html
Resumen	Dentro de sus conclusiones, podemos rescatar que está de acuerdo con que las pyme deberían modificar ciertas costumbres y considerar posibilidades de manera que puedan ir mejorando y teniendo mejores oportunidades.

Metodología de la investigación

Tipo de Estudio (Enfoque)

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, según Denzin y Lincoln, citados por Flick (2007, pág. 20), la investigación cualitativa es una actividad situada que localiza al observador en el mundo y que consiste en un conjunto de prácticas materiales interpretativas que hacen visible el mundo. Estas prácticas transforman el mundo. Lo convierten en una serie de representaciones incluidas notas de campo, entrevistas, conversaciones, fotografías, grabaciones y memorandos personales. En este nivel, la investigación cualitativa implica un enfoque interpretativo, naturalista del mundo. Esto significa que los investigadores cualitativos estudian las cosas en su entorno natural intentando dar sentido a los fenómenos o interpretarlos desde el punto de vista de los significados que les dan las personas.

Así mismo, para Sampieri (2014, pág. 7), este tipo de estudio, se apoya de la recolección de datos y posterior análisis de éstos por parte del investigador; de manera que se creen preguntas antes y durante la investigación.

Algunas de las características en la conducción de una investigación cualitativa identificadas por Flick (2007, pág. 13), son:

- Los investigadores cualitativos se interesan por acceder a las experiencias, interacciones y documentos en su contexto natural y en una manera que deje espacio para las particularidades de esas experiencias, interacciones y documentos y de los materiales que se estudian.
- La investigación cualitativa se abstiene de establecer, al principio, un concepto claro de lo que se estudia y de formular hipótesis para someterlas a prueba. Por el contrario, los conceptos se desarrollan y mejoran en el proceso de la investigación.
- Los mismos investigadores son una parte importante del proceso de investigación, bien desde el punto de vista de su propia presencia personal como investigadores, bien desde sus experiencias en el campo y con la reflexividad que aportan al rol que desempeñan, pues son miembros del campo que es objeto de estudio.

- La investigación cualitativa se toma en serio el contexto y los casos para entender un problema sometido a estudio. Una gran parte de la investigación cualitativa se basa en estudio de caso o de una serie de ellos, y el caso (su historia y complejidad) es, a menudo, un contexto importante para entender lo que se estudia.

Medios de recolección de datos

Se desarrolló una entrevista semiestructurada como guía y con preguntas abiertas; de manera que los entrevistados se sintieran un poco más cómodos al momento de dar sus respuestas y, al mismo tiempo permitirme una flexibilidad en la utilización de las preguntas incluidas o bien, realizar alguna debido a la conversación establecida con el entrevistado. Con esto se esperaba que, pudieran brindar un panorama más amplio sobre cómo llevan el funcionamiento administrativo, operativo y financiero de la empresa. Al mismo tiempo que, nos hablaran implícitamente de sus mayores problemas o quizás, riesgos aun no detectados.

Las entrevistas se realizaron personalmente en los lugares establecidos por el entrevistado con el consentimiento de cada uno, se realizó la grabación de voz durante toda la entrevista. Quiero recalcar que, el único dato que se les brindó antes de comenzar la entrevista fue que, mediante ésta, se pretendía recabar información sobre el funcionamiento administrativo de las pyme del sector de la construcción, para una tesis.

Sujetos involucrados

Quiero recalcar el agradecimiento a los entrevistados por su aceptación y contribución al presente trabajo.

Ahora bien, independiente que, fueron seleccionadas mediante un muestreo no estadístico, se buscaron características comunes entre los entrevistados y así obtener, en mayor medida posible la información más certera y profunda del funcionamiento de las empresas. Dichas, son las siguientes:

- a) Pertenecer a una micro, pequeña o mediana empresa mexicana dedicada a la: construcción, remodelación y mantenimiento de inmuebles.

- b) Tener un puesto de jerarquía alta en la empresa; es decir, ser el director o gerente: general, administrativo, financiero, de obra u otro parecido, dentro de la empresa.
- c) Estar situados fiscalmente en la CDMX.

El esquema metodológico seguido en el proceso de investigación fue el siguiente:

1. Determinar las Funciones de Auditoría Interna (F.A.I)

En el tema 2.4 del presente trabajo se habló sobre cuáles serían las funciones generales que pretende desarrollar un área o un profesional encargado de la misma. Para este procedimiento se retomaron dichas funciones y se les asignó una marca de manera que pudieran identificarse fácilmente para los procedimientos posteriores (ver Anexo 1– Marcas para las F.A.I).

2. Elaborar las preguntas

2.1. Se comenzó por realizar las preguntas que, consideré tendrían una mayor relación con las funciones de auditoría interna; primeramente, que nos permitieran tener un acercamiento con el entrevistado, así como un análisis general de la empresa para, profundizar en situaciones más específicas.

2.2. Cada una de las preguntas, fueron agrupadas en bloques como una orientación inicial, para el desarrollo de la entrevista; sin embargo, el ser un cuestionario semiestructurado no era obligatorio seguir el orden de las preguntas, al contrario, nos permitió, al entrevistado y a mí, tener un poco más de libertad al momento de realizarla. El cuestionario guía aplicado, está contenido en el Anexo 2 – Guía para la entrevista.

Si bien no todas las preguntas tienen una relación directa con las funciones de auditoría interna, las que la tienen, pueden observarse en el Anexo 3 – Relación F.A.I. con preguntas.

3. Acordar las entrevistas

3.1. Se determinaron las empresas a las que se podría entrevistas.

3.2. Posteriormente se solicitó el permiso para contactar a los entrevistados y solicitarles el permiso de la grabación durante la entrevista.

3.3. Una vez aceptado el punto anterior, se agendó el lugar y fecha para realizar la entrevista.

4. Aplicación de las entrevistas

Como directrices éticas para la investigación se ocupó el consentimiento informado de cada directivo para participar en el estudio. El consentimiento informado implica explicar a los sujetos el propósito general de la entrevista y las características principales del diseño, así como de los riesgos y beneficios posibles de la participación en el proyecto (Steinar, 2011). En este sentido, se les comentó que dicha entrevista apoyaría a mi tesis acerca de cómo es el funcionamiento en las pyme – sector construcción en México, se les solicitó el permiso de la grabación de voz durante la entrevista para posteriormente, transcribir dicha información e incluirla en la investigación, anexando los datos de la empresa y el entrevistado.

Como decisión metodológica, omití hablar específicamente de las funciones de auditoría interna porque no quería anticiparlos e interferir en las respuestas que me brindarían.

También, es preciso mencionar en este punto que, como lo mencioné en el 2.1, no se siguió como tal el cuestionario porque, conforme fue transcurriendo la entrevista, se iban contestando preguntas sin necesidad de hacerlas; o bien, en algunos casos se tuvieron que reformular al momento, cuidando mantener su esencia.

5. Realizar el análisis iconológico de las principales categorías de valores y contravalores

Una vez aplicadas las entrevistas, se eligieron 5 preguntas que fueran representativas cualitativamente; es decir, se consideraron las actitudes de los entrevistados, respecto con las preguntas planteadas, todas las respuestas obtenidas en las mismas y, las funciones de auditoría establecidas. Es por ello que se recurrió a:

- Nubes semánticas de conceptos e ideas asociadas a los valores y antivalores.
- Vinculación de las nubes semánticas con el repertorio de imágenes asociadas a cada concepto o valor.

Nubes de palabras

También se conocen como nubes de etiquetas, se utilizan como una representación visual de las palabras con mayor importancia en un texto (economíasimple.net, s.f.); en la educación, permiten sintetizar y demostrar las ideas principales de un tema o de un contenido en específico. También, tienen aplicación en la mercadotecnia, negocios e investigaciones.

Existe un término conocido como *analítica academia*, el cual, está estrechamente relacionado con las nubes de palabras, Goldstein y Katz citados por Diego Alonso Gómez Aguilar, Francisco José García Peñalvo y Roberto Therón (2014) lo definen como “aplicación de herramientas de inteligencia de negocios para el área de aprendizaje”; en el mismo texto, nos hacen mención de algunas características para el diseño de las nubes de palabras:

- Debe equilibrar su coherencia semántica y de contenido.
- Se debe presentar en un diseño compacto de forma que la frecuencia se codifique en el espacio y tamaño de la palabra.

Ahora bien, en cuanto a cuáles son los resultados esperados al aplicar esta herramienta, se entiende que: “proporcionen un medio para que los usuarios se formen una impresión general del conjunto de los contenidos y la esencia de lo que trata” (Diego Alonso Gómez Aguilar, 2014); es decir, el contenido de las nubes será una representación visual de las palabras más importantes del texto deseado por el investigador o usuario de esta herramienta. En cuanto a la forma de presentación de las palabras, ésta dependerá de su mención en el texto de manera que, en la nube podrán apreciarse de distintos tamaños e inclusive distintos colores.

Existen diferentes software para la creación de las nubes de palabras, el que se utilizó en la presente investigación es Quirkos², que lleva cuatro años desde su lanzamiento, es un software especializado en el análisis de información para las investigaciones cualitativas que permite evidenciar aquellas palabras importantes, obtenidas en entrevistas, literatura o encuestas y que, muchas veces pueden no notarse a simple vista durante la investigación.

² La información descrita se obtuvo de traducción propia y resumida, consultada en las páginas <https://www.quirkos.com/> y <https://www.quirkos.com/blog/>

Resultados

1. ¿Cuáles son los tres objetivos principales que persigue la empresa?



Palabra	Frecuencia
Cientes	5
Calidad	4
Empresa	3
servicio	3
definidos	2
pueda	2
hemos	2
dar	2
ingeniería	2
nuestros	2
tener	2

Es necesario comentar que, de las cinco empresas entrevistadas, sólo tres dijeron tener plasmados los objetivos en su currículum; no obstante, cuando se les preguntó cuáles eran, tardaron un poco en responder y, la mayoría sólo me dio un objetivo; el cuál coincidió para todas las empresas: “ofrecer calidad”. Si bien es un factor importante, les hace falta la consolidación formal de los objetivos que persiguen y, de esta manera, establecer los objetivos a mediano y largo plazo de manera que, puedan trazar un plan de negocio definido y acorde a sus principales necesidades.

2. Si se ha encontrado con problemas que pusieran en riesgo la continuidad de la empresa, ¿cuáles fueron?



Palabra	Frecuencia
nuestra	2
herramienta	2
cuestiones	2
contrato	4
obra	3
murió	2
responsabilidad	2
problemas	2
área	2
habíamos	2
trabajador	2
aceptado	2
trabajo	3

Si respondían que no se había presentado un problema que pusiera en riesgo a ese grado a la empresa, igualmente se les pidió, nos comentaran algún problema que les viniera a la mente. Con las respuestas obtenidas y de forma general, se puede decir que, el área de mayor peso o con mayor incidencia en las problemáticas fue la de obra, lo que permite inferir que la prioridad en la mente de los directivos es básicamente el día a día, con lo que dejan en posición secundaria los aspectos de planeación, establecimiento de controles y asesoría que podrían fortalecerlos y acercarlos al objetivo de permanencia y crecimiento.

2.1 ¿Cómo los resolvió?

trabajos contrato documentación
tener seguro
trabajo

Palabra	Frecuencia
trabajos	2
contrato	2
seguro	2
documentación	2
tener	3
trabajo	2

Continuando con el análisis anterior, independientemente de que todos los problemas se presentaron en el área operativa o de obra, las empresas lo resolvieron de manera diferente. Así mismo, con estas respuestas, se identificó la necesidad por parte de las empresas entrevistadas, de adquirir la cultura acerca de la administración de riesgos; es decir, para mitigar riesgos futuros, pueden comenzar la aplicación de una matriz de riesgos que les permita identificarlos y estar mejor preparados para afrontarlos.

3. ¿Cómo se organiza la empresa?

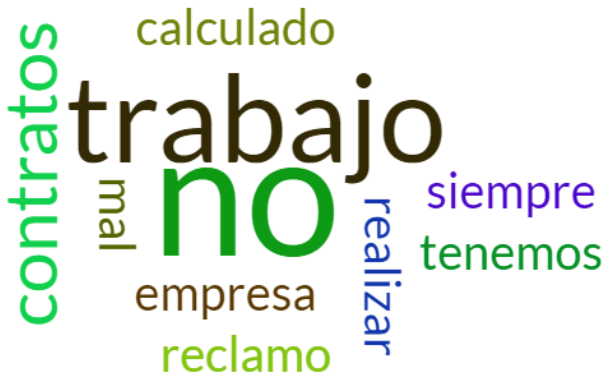


Palabra	Frecuencia
obra	10
trabajo	10
empresa	7
obra	6
contrato	5
tres	5
general	4
servicio	3
financiera	2
administración	2
mantenimiento	2
ingeniería	2
construcción	2
ejecución	2
materiales	2

La redacción de esta pregunta varió para cada empresa, es decir, no a todas se les planteó de la misma manera. Como puede observarse en las nubes, casi todas están conformadas por tres áreas, siendo la de mayor mención la de obra; esto nuevamente refleja la preocupación por parte de los entrevistados en esta área y al mismo tiempo refleja la

carencia que existe dentro de las empresas sobre la aplicación de controles, políticas y la definición de actividades administrativas.

4. Actualmente, ¿cuáles diría que son los riesgos a los que se enfrenta la empresa?



Palabra	Frecuencia
No	7
Trabajo	5
Empresa	2
Tenemos	2
Contratos	3
Mal	2
Siempre	3
Reclamo	2
Calculado	2
Realizar	2

Se podría decir que, las respuestas a esta pregunta, están relacionadas con la pregunta número dos; debido a que los riesgos potenciales que ven actualmente los entrevistados, se encuentran en el área de obras; específicamente el no encontrar trabajo. Por lo que, les sería de gran utilidad la evaluación profunda de las oportunidades y ventajas con las cuenta la empresa; así como el establecimiento de un plan de negocio como el que se mencionó en el análisis del a pregunta uno.

Conclusiones

Luego de analizar las respuestas de las preguntas seleccionadas y las entrevistas en general, se llegó a la conclusión de que las pyme seleccionadas, no tienen una cultura de control interno ni una visión clara y un plan para el logro de sus objetivos.

Así mismo, se percibió una incorrecta idea de las áreas que conforman a una empresa, para la mayoría de las PYME estudiadas, el área operativa/construcción es, la de mayor importancia y ahí mismo desempeñan actividades administrativas; cuando se les preguntó sobre los riesgos o problemáticas ocurridas durante la vida de la empresa, se habló de contratos y del trabajo en general; esta idea se refuerza con la nube obtenida en la pregunta sobre cómo se organiza la empresa; el área de la que hablaron con mayor frecuencia fue la de obra mientras que la administrativa y financiera casi no se mencionó. Es de entenderse porque, es el área en la que tienen mayor responsabilidad y la que debe contar con mayor personal para poder elaborar sus actividades pero, esto no quiere decir que deban descuidar o no estar involucrados en las demás actividades de la empresa; incluso las contables.

Se observó que existe una sobre carga de trabajo por parte de los entrevistados; aun cuando no hablen mucho del área financiera y administrativa, se saturan de trabajo y, el hecho de que sean los representantes legales de las empresas o en su caso, los dueños, no implican que deban realizar por ellos mismos todas las actividades. Se advirtió que de seguir en esa dinámica se estarían generando problemas a futuro, como la sucesión y la subsistencia de la pyme. De hecho, solo una de las empresas está consiente de éstos al manifestar que, si hubiera una separación con su socia, no habría quién pudiera llevar a cabo sus actividades.

Con la perspectiva delimitada por la pregunta de investigación, se identificaron elementos que permiten inferir que las pyme estudiadas sí pueden beneficiarse al implementar algunas funciones de auditoría interna como, la creación y aplicación de controles en áreas críticas (políticas para el uso de herramientas en obra), estudio y evaluación de los objetivos a mediano o largo plazo de las empresas, implementación de matrices de riesgo, creación de manuales de procedimientos y actualización de sus organigramas con su respectiva descripción de funciones en cada puesto.

En consideración a los recursos y a la etapa de crecimiento en la que se encuentra la pyme, lo anterior puede lograrse con el acompañamiento de un profesional de la auditoría interna, contratado como un *outsourcing*, tal como se habló en el tema 2.4.4.

Al introducir las funciones de auditoría interna de forma gradual y como un servicio independiente, podrían irse notando el crecimiento de la empresa; es decir, cuando se les preguntó a cada uno el cómo veían a su empresa en un plazo de diez años todos contestaron: grande y mejor pero, ninguno tiene los planes óptimamente establecidos para llegar a ellos.

En este punto se identificó que las funciones de auditoría interna pueden ser integradas de forma gradual por etapas, acorde a la consolidación de la empresa, como sigue:

- A. Como un *outsourcing*.
- B. Como *cosourcing*.
- C. Como un área consolidada dentro de la empresa.

En este tenor, desde mi perspectiva, las ventajas de la implementación gradual de las funciones de auditoría interna en las pyme entrevistadas serían:

- Brindar un panorama más claro hacia dónde se dirige la empresa y cómo lograrlo mediante un plan de negocios que, les permita reconocer sus ventajas ante sus competidores y sus oportunidades, una vez teniendo claros sus valores y definiendo sus objetivos a corto y mediano plazo en primera instancia.
- Evitar la saturación de trabajo o la incorrecta delegación de funciones con la creación de un organigrama adecuado, incluyendo una eficiente creación y descripción de puestos; tomando en cuenta el personal y la carga de trabajo anual.
- Procurar la información correcta y oportuna de resultados dentro de la empresa. En los casos que no haya, fortalecer los canales de comunicación mediante sesiones de comunicación interna y preparación de reportes periódicos, de manera que se identifiquen las fallas dentro de los procedimientos administrativos y las interferencias en los canales de comunicación en la información.
- Fortalecer la cultura de administración de riesgos; de manera que se identifiquen y mitiguen y así estar preparados con cursos de acción ante posibles escenarios.

→ Atender las inquietudes manifestadas en el área de obra con la implementación y aplicación de políticas y procedimientos de esta manera, se crearía un ambiente de control en todos los niveles de la organización independientemente de que la empresa sea familiar o cuente con trabajadores de confianza.

Nuevas líneas de investigación

❖ Falta de apoyo a las pyme por parte del gobierno

En la presente investigación, se hizo mención a la falta de apoyo financiero por parte del gobierno hacia las pyme; por lo que se debería continuar haciendo énfasis en este tema, debido a que, se necesita una atención verdadera; así como, una planeación sobre los programas ofrecidos por parte del gobierno. Aunado a este punto, durante la investigación, se percató que, hace falta el seguimiento de los programas y aportaciones que favorecen a las pyme; creados en los gobiernos. Esto debido a que a lo largo de los últimos veinte años, ha existido la tendencia que, junto con los cambios de gobierno, se reducen, modifican y discontinúan proyectos, apoyos e incluso dependencias.

❖ Confusión organizacional

Con las entrevistas aplicadas, me percaté que existe una confusión por parte de las pyme – sector industria, en cuanto a las áreas de una empresa; en especial, la de administración con operación. Se considera que, las actividades administrativas están estrechamente relacionadas con las operacionales pero, no identifican la línea de diferencia entre ambas debido a cómo han funcionado a lo largo de los años. Por lo que sería conveniente el dar énfasis a las pyme sobre su estructura organizacional, así como otros puntos claves para entender cómo debería estar conformada una empresa, administrativamente hablando.

❖ Institucionalizar a la empresa

Hace falta comenzar a aplicar este término en las pyme, esto consiste en: “cambiar la forma de administrar y dirigir la empresa, a través de la ejecución de mecanismos que legitiman la actuación y comunicación, así como la adopción de mejores prácticas” (Deloitte, 2018); es decir, las pyme deben de adoptar medidas administrativas, avances tecnológicos y otras herramientas que les permitan el crecimiento y el mejoramiento de la empresa y de los trabajadores mismos.

❖ Problemas de sucesión en las PYME

Debería de detallarse el por qué tienen esa mentalidad y contradicción de ver crecer a la empresa pero sin salir del núcleo familiar, que, va aunado a la falta de delegación en las

actividades de la dirección de la empresa; se recomienda, realizar, primeramente un estudio en el que se entienda la razón por la que varias empresas opten por quedarse en el núcleo micro en lugar de crecer. En consecuencia, debería desarrollarse otra investigación en la que se demuestre que delegar funciones por parte de la dirección no es sinónimo de estar fuera de la empresa o “retirarse” del negocio, como dueño de una empresa, debes enseñar tus procesos y compartir tus conocimientos del funcionamiento para que otro puedan entender, dar ideas, mejorarlo de manera que exista una oportunidad de crecimiento.

❖ Escasa cultura de administración de riesgos dentro de las pyme

Como se pudo apreciar en los resultados, las pyme tienen poca cultura o escasa sobre la administración de riesgos; es por eso que el profesional de auditoría interna podría ayudar a la empresa con la matriz de riesgos de manera que, la empresa esté mejor preparada para hacerles frente; una vez que los tenga identificados. Dado que los riesgos son inevitables, al estar familiarizados con éstos, la empresa puede asegurar de cierta manera su continuidad en el mercado e ir evaluando las opciones para reducir los riesgos. La nueva línea de investigación podría ser el cómo repercuten financieramente a las pyme los riesgos no identificados y pronosticar el impacto financiero cuando éstos se identifican a tiempo.

❖ Creación de normas de auditoría interna para las pyme

En el marco teórico se estudiaron las normas para la auditoría interna emitidas por el IIA, dichas normas, tienen aplicación para las empresas y los profesionales de la auditoría interna de forma general pero, podría ser una oportunidad la creación y emisión de normas de auditoría interna especializadas para las PYME mexicanas y, para la idea de que sea llevada por un servicio terciarizado. Esto, quizás ayude a generar interés para los empresarios y les brinde un mejor entendimiento a lo que es la auditoría interna.

Anexos

Anexo 1 – Marcas para las F.A.I.

<i>Fuente</i>	<i>Función de Auditoría Interna (F.A.I.)</i>	<i>Marca</i>
<i>MP 25.7</i>	Auxiliar a la empresa en el establecimiento / creación de sus procedimientos y políticas; y que estos ayuden a su vez, a cumplir los objetivos de la misma.	1
<i>MP 25.8</i>	Verificar que los procedimientos establecidos por la empresa para los riesgos sean adecuados y eficaces	2
<i>MP 25.13</i>	Estar informados en cuanto a las faltas en las políticas y procedimientos, así como, verificar que se cumpla con el castigo / adecuación correspondiente	3
<i>MP 25.14</i>	Orientar y dar a conocer a los directores de la entidad o al responsable correspondientes, las regulaciones y normatividades actuales, correspondientes para la misma	4
<i>MP 36 y 37</i>	Revisar que el CI empleado por la entidad, se esté llevando de manera correcta; así como identificar sus fallas y proponer sus respectivas mejoras	5
<i>Anexo Función de AI</i>	Ayudar al área correspondiente o la entidad misma, a promover la ética y valores dentro de ésta y, hacia los proveedores y clientes	6
<i>Anexo Control Interno (CI)</i>	Orientar a la empresa en cuanto a su organización dentro de cada área de la misma	7
<i>Anexo CI</i>	Fomentar la correcta, oportuna, eficaz y eficiente comunicación sobre las políticas, procedimientos, riesgos, normas, con las personas correctas	8
<i>MP 25.37 y anexo CI</i>	Auxiliar a las revisiones externas, con información actualizada, oportuna y veraz sobre el CI de la empresa y sus riesgos	9
<i>Anexo CI</i>	En conjunto con el área correspondiente, promover el uso de las tecnologías de la información (TI), de manera que reduzcan tiempos, faciliten ciertos procedimientos; siempre y cuando éstos sean llevados a cabo de forma segura y, sin exponer información confidencial.	10

Anexo 2 – Guía para la entrevista

Datos generales del entrevistado

1. Nombre del entrevistado
2. Puesto que desempeña en la empresa
3. Años que lleva en el puesto
4. Principales responsabilidades / actividades
5. Edad
6. ¿Cuál diría usted es el tiempo semanal, que le dedica a la empresa?
 - 6.1. ¿De ese tiempo, cuánto dedica a sus principales responsabilidades?
 - 6.2. En caso de que aplique, ¿cuánto le dedica a la revisión de la información administrativa?

Datos generales de la empresa

7. Nombre de la empresa
8. Años que lleva operando
9. Descripción del giro / a qué se dedican
10. Número de empleados
11. A lo largo de estos años y, desde su punto de vista ¿cómo ha funcionado la empresa de forma general?
 - 11.1. ¿Por qué lo considera así?
 - 11.2. ¿De forma general, qué modificaría para que la empresa mejore?

Problemáticas y riesgos

12. ¿Se ha encontrado con problemas que pusieran en riesgo la continuidad de la empresa?
 - 12.1. ¿Cuáles fueron?
 - 12.2. ¿Cómo los resolvió?
 - 12.3. ¿Han vuelto a suceder?
 - 12.4. ¿Qué haría para que no volvieran a suceder?
13. ¿Cuáles son las principales problemáticas a las que se enfrenta con los clientes?
 - 13.1. ¿Cómo las ha solucionado?
14. ¿Cuáles son las principales problemáticas a las que se enfrenta con los proveedores?
 - 14.1. ¿Cómo las ha solucionado?
15. ¿Cuáles son las principales problemáticas a las que se enfrenta con los trabajadores?
 - 15.1. ¿Cómo las ha solucionado?
16. Actualmente, ¿cuáles diría que son los riesgos a los que se enfrenta la empresa?

- 16.1. ¿Ya ha pensado o platicado con sus compañeros cómo los enfrentará?
- 16.2. En caso afirmativo, ¿cómo?
- 16.3. En caso negativo, ¿lo ha analizado individualmente?

Organización de la empresa

- 17. ¿Cómo se organiza la empresa?,
 - 17.1. ¿Cuáles son las áreas de su empresa y qué actividad realiza cada una?
 - 17.2. ¿Cuentan con un organigrama formal?
 - 17.3. ¿Cuentan con la descripción de puestos y funciones conforme a las actividades que se realizan en la empresa?
- 18. ¿Cuáles son las actividades operativas, financieras, administrativas que realiza su empresa para su funcionamiento?
 - 18.1. ¿Cuáles de esas usted conoce y, en cuáles está involucrado?
- 19. ¿Quién o quiénes son los responsables en la toma de decisiones en cada área/actividad de la empresa?
 - 19.1. ¿Siempre ha sido así?
 - 19.2. ¿Cómo es el proceso de cada actividad: compras, concursos, ventas, etc?
- 20. ¿Qué personas son las que concentran la información clave para la marcha operativa y, financiera de la empresa?
 - 20.1. ¿La comunican: cómo, cuándo y a quiénes?
 - 20.2. ¿Realizan juntas periódicas?
- 21. ¿Cuenta con una persona responsable de cuestiones administrativas, contables y fiscales?
En caso afirmativo,
 - 21.1. ¿Le da información que necesita?
 - 21.2. ¿Qué le agregaría o quitaría a esa información?
 - 21.3. ¿Qué información o reporte le gustaría recibir por parte de cada uno?
En caso negativo
 - 21.4. ¿Por qué?
 - 21.5. ¿Le gustaría contar con una?
- 22. ¿Conoce las normas aplicables a su empresa?
 - 22.1. ¿Cuáles son?
 - 22.2. ¿Procuran estar actualizados con las mismas?
 - 22.3. ¿Quién / quiénes son los responsables de comunicar las actualizaciones?
- 23. ¿Considera que hay información administrativa que no se maneja correctamente?
 - 23.1. ¿Cree que llevándola de otra manera ayudaría a la empresa con sus objetivos?

- 23.2. ¿Cuál sería la forma más conveniente de llevarla, de acuerdo a su experiencia?
- 23.3. ¿Lo ha hablado con los responsables del área o con sus compañeros de trabajo?

Objetivos, valores y visión

24. Desde su punto de vista ¿cómo ve la ética y los valores, son buenos, malos o regulares?
- 24.1. ¿Cómo los promueven?
- 24.2. ¿considera que hace falta promoverlos?
25. ¿Cuáles son los 3 objetivos principales que persigue la empresa?
- 25.1. ¿Son los mismos desde su creación o han ido modificando a lo largo del tiempo?
- 25.2. ¿Cuáles son las actividades que usted y sus empleados realizan para cumplirlos?
- 25.3. ¿Los cumplen de manera eficaz? ¿Implementaría o modificaría los objetivos, por qué?
- 25.4. ¿Qué medidas tomaría para cumplir con los nuevos objetivos o mejorar los que ya tiene?
26. Actualmente, ¿cuáles diría que son las cinco ventajas que tiene la empresa? ¿por qué?
- 26.1. ¿Qué planes tiene para mantenerlas como ventajas o mejorarlas?
27. Hablando en largo plazo diez años, ¿cómo ve a la empresa?
28. ¿Considera que hay oportunidades que puedan ayudarlo a mejorar su empresa?³
- 28.1. ¿Cuáles?
- 28.2. ¿Las pondría en práctica?

Manuales, políticas y procedimientos

29. ¿Hay reglamentos o políticas para el personal: como hora de entrada, salida y comida?
- 29.1. ¿Qué otras políticas hay en el área administrativa?
- 29.2. ¿Considera que todos los empleados las conoce?
- 29.3. ¿Cómo le hace / haría para que todos las conozcan?
30. ¿Cuentan con políticas generales o, para cada área?

En caso afirmativo:

- 30.1. ¿Quiénes las crearon?
- 30.2. ¿Quién es la persona encargada de verificar su cumplimiento?
- 30.3. ¿Se han modificado?
- 30.4. En caso afirmativo o negativo, ¿por qué?

En caso negativo:

³ En la pregunta no se especifica qué oportunidades, de manera que el entrevistado pudiera darnos como respuesta las que él considerará como primera instancia. De esta manera podría reflejar el interés al área que ellos mencionaran, en algunos casos tuvo que esclarecerse dichas oportunidades debido a que el entrevistado lo cuestionó.

30.5. ¿Por qué no cuentan con ellas?

30.6. ¿Hay otras medidas tomadas por la empresa para cubrir la aplicación de ellas en cada área?

30.7. ¿Todos los empleados las conocen?

30.8. ¿Qué hace para que todos las conozcan y las cumplan?

31. ¿Cuentan con manuales para los procedimientos de la empresa?

En caso afirmativo:

31.1. ¿Quiénes los crearon?

31.2. ¿Cómo verifican su cumplimiento?

31.3. ¿Hay problemas si no se cumplen?

31.4. ¿Los han modificado?

31.5. En caso afirmativo o negativo ¿por qué?

En caso negativo:

31.6. ¿Por qué?

31.7. ¿Han pensado en crearlos?

Anexo 3 – Relación F.A.I. con preguntas

Marca de F.A.I.	Pregunta
1	<p><u>Manuales, políticas y procedimientos</u></p> <p>24. ¿Cuentan con políticas generales o, para cada área?</p> <p>En caso negativo:</p> <p>24.5. ¿Por qué no cuentan con ellas?</p> <p>24.6. ¿Hay otras medidas tomadas por la empresa para cubrir la aplicación de ellas en cada área?</p> <p>24.7. ¿Todos los empleados las conocen?</p> <p>24.8. ¿Qué hace para que todos las conozcan y las cumplan?</p> <p>25. ¿Cuentan con manuales para los procedimientos de la empresa?</p> <p>En caso negativo:</p> <p>25.6. ¿Por qué?</p> <p>25.7. ¿Han pensado en crearlos?</p>
2	<p><u>Problemáticas y riesgos:</u></p> <p>6. ¿Se ha encontrado con problemas que pusieran en riesgo la continuidad de la empresa?</p> <p>6.1. ¿Cuáles fueron?</p> <p>6.2. ¿Cómo los resolvió?</p> <p>10. Actualmente, ¿cuáles diría que son los riesgos a los que se enfrenta la empresa?</p>
3	<p><u>Problemáticas y riesgos:</u></p> <p>7. ¿Cuáles son las principales problemáticas a las que se enfrenta con los clientes?</p> <p>7.1. ¿Cómo las ha solucionado?</p> <p>8. ¿Cuáles son las principales problemáticas a las que se enfrenta con los proveedores?</p> <p>8.1. ¿Cómo las ha solucionado?</p>

	<p>9. ¿Cuáles son las principales problemáticas a las que se enfrenta con los trabajadores?</p> <p>9.1. ¿Cómo las ha solucionado?</p>
4	<p><u>Organización de la empresa:</u></p> <p>16. ¿Conoce las normas aplicables a su empresa?</p> <p>16.1. ¿Cuáles son?</p> <p>16.2. ¿Procuran estar actualizados con las mismas?</p> <p>16.3. ¿Quién / quiénes son los responsables de comunicar las actualizaciones?</p>
6	<p><u>Objetivos, valores y visión:</u></p> <p>18. Desde su punto de vista ¿cómo ve la ética y los valores, son buenos, malos o regulares?</p> <p>18.1. ¿Cómo los promueven?</p> <p>18.2. ¿considera que hace falta promoverlos?</p> <p>19. ¿Cuáles son los 3 objetivos principales que persigue la empresa?</p> <p>19.1. ¿Son los mismos desde su creación o han ido modificando a lo largo del tiempo?</p> <p>19.2. ¿Cuáles son las actividades que usted y sus empleados realizan para cumplirlos?</p> <p>19.3. ¿Los cumplen de manera eficaz? ¿Implementaría o modificaría los objetivos, por qué?</p> <p>19.4. ¿Qué medidas tomaría para cumplir con los nuevos objetivos o mejorar los que ya tiene?</p> <p>20. Actualmente, ¿cuáles diría que son las cinco ventajas que tiene la empresa? ¿por qué?</p> <p>20.1. ¿Qué planes tiene para mantenerlas como ventajas o mejorarlas?</p> <p>21. Hablando en largo plazo diez años, ¿cómo ve a la empresa?</p>
7	<p><u>Organización de la empresa:</u></p> <p>11. ¿Cómo se organiza la empresa?</p> <p>12. ¿Cuáles son las actividades operativas, financieras, administrativas que realiza su empresa para su funcionamiento?</p> <p>12.1. ¿Cuáles de esas usted conoce y, en cuáles está involucrado?</p>

8	<p><u>Manuales, políticas y procedimientos:</u></p> <p>23. ¿Hay reglamentos o políticas para el personal: como hora de entrada, salida y comida?</p> <p>23.1. ¿Qué otras políticas hay en el área administrativa?</p> <p>23.2. ¿Considera que todos los empleados las conoce?</p> <p>23.3. ¿Cómo le hace / haría para que todos las conozcan?</p> <p>24. ¿Cuentan con manuales para los procedimientos de la empresa?</p> <p>En caso afirmativo:</p> <p>24.1. ¿Quiénes los crearon?</p> <p>24.2. ¿Cómo verifican su cumplimiento?</p> <p>24.3. ¿Hay problemas si no se cumplen?</p> <p>24.4. ¿Los han modificado?</p> <p>24.5. En caso afirmativo o negativo ¿por qué?</p>
---	--

Anexo 4 – Entrevistas

12 de septiembre de 2018 4:15 horas en las oficinas administrativas del Planetario del Instituto Politécnico Nacional, ubicadas en la Delegación Gustavo A. Madero, CDMX.

Ing. M.A.P. Ricardo Omar Álvarez Gamez director general de “Proyectos en Ingeniería Eléctrica OM S.A. de C.V.”

Paola: buenas tardes ingeniero; primero, ¿nos podría brindar su información personal: su nombre, su puesto, los años que lleva en éste, principales responsabilidades?

Ing. Álvarez: buenas tardes Paola, mi nombre es Ricardo Omar Álvarez Gamez, soy ingeniero, tengo una maestría en administración pública y precisamente hace cuatro años tuve la intención de formar mi empresa. Actualmente yo funjo como administrador único, como representante de la empresa; es una empresa pequeña a penas te digo tiene cuatro años de creación y cuento con tres personas que me apoyan tanto en la cuestión técnica como en la cuestión administrativa pero, yo soy el encargado, te digo, la empresa se llama “Proyectos en Ingeniería Eléctrica OM”, en sí, el ramo u objeto social es dedicado a lo que es todo el ramo eléctrico, proyectos de ingeniería eléctrica, obras de instalaciones eléctricas, hacer dictámenes, peritajes y evaluaciones de las instalaciones, ya cuento con contratos un poco grandes, con el gobierno, le doy mantenimiento a plantas de emergencia a calderas, también me ha tocado darle mantenimiento a calderas para el agua caliente y también en la iniciativa privada hago muchos proyectos de ingeniería eléctrica.

Pregunta: ahora, comenzaríamos con el conocimiento general o el inicial de la empresa. A lo largo de estos años y desde su punto de vista ¿cómo ha funcionado la empresa de forma general? ¿Por qué lo considera así? y, de forma general ¿qué modificaría para que la empresa mejorara?

Respuesta: Bueno mira, como te decía es una empresa de nueva creación que bueno yo venía trabajando anteriormente como persona física y a partir de hace cuatro años tomé la decisión de formar mi S.A. de C.V., una empresa ya formal; como tal la empresa ha ido creciendo paulatinamente, como ha ido creciendo ha aumentado a la carga de trabajo y eso ha llevado a que actualmente me apoye con otras gentes y todas estas gentes son de confianza pero que, aun así yo sigo llevando la batuta de lo que es el control de la empresa, tanto la cuestión de relaciones, llevar a cabo también la operatividad, la atención a clientes y la administración. Te comentaba al inicio lo de una maestría porque, yo tenía la formación de ingeniero entonces, era muy operativo, conocía el funcionamiento perfectamente y cuando fungí como funcionario en el gobierno; por muchos años, en varias dependencias. Cuando llego a un puesto en una dependencia, como director, ahí fue cuando me di cuenta que me hacía falta un poco de la cuestión administrativa, o sea conocía perfectamente toda la operatividad del área pero, me faltaba un poco esa parte, entonces cuando salgo de ese puesto, tomo la decisión de emprender una maestría y por tal motivo estudié la maestría en administración pública y ahora ya ligo ese conocimiento adquirido en la maestría. Cuento con el apoyo de una persona externa que es mi contabilidad, un contador, pero, como tal yo llevo toda la administración, pagos, adquisición de materiales etcétera y el ver el conocimiento de las inversiones.

Pregunta: ¿cuáles serían los tres objetivos principales que tiene la empresa?

Respuesta: dar el servicio hacia los usuarios, sobre el área de ingeniería eléctrica en una rama muy amplia: desde lo que es, el apoyo de ingeniería hasta lo que es obra.

Pregunta: ¿diría que no se ha modificado?

Respuesta: se ha modificado para bien porque, hemos abarcado o tratado de abarcar otras áreas, actualmente estoy haciendo hasta trabajos de: plomería, hidráulicos y sanitarios que, entonces, también al fin y al cabo es un área de mantenimiento y servicios, pero ya estamos abarcando por el grado de trabajo y la confianza que nos hemos creado como empresa ante quienes nos han contratado; se ha ampliado ese margen de actuación.

Pregunta: entonces, ¿diría que usted y su equipo lo que han hecho es darles calidad, tiempo y servicio a sus clientes para que los fueran llamando a realizar más trabajos?

Respuesta: correcto, lo que es mi forma de pensar la transmito a mí gente; es el lema de la empresa: o sea, si ya conseguimos en contrato hay que hacerlo bien; porque en la actualidad es difícil encontrar contratos. Hay muchas empresas entonces, si ya tienes el trabajo, si ya lo conseguiste, demuestra la calidad y eso te va a servir tanto a ti que quedas bien como empresa como también, a la persona que te está contratando, o sea, en el área privada como en el área pública o funcionario público, lo proteges haciendo bien tu trabajo, entonces solito se da la recomendación

Pregunta: ok, ¿qué medidas tomaría para mejorar o para que la empresa fuera creciendo?

Respuesta: bueno, una de las medidas y que, como ahorita estoy creciendo, me he estado saturando un poquito por la cuestión de trabajo y también, como tengo actividades yo personales, soy docente en el instituto Politécnico Nacional, también doy clases y esta cuestión me llega un poco a saturar entonces si es importante empezar a delegar las funciones siempre y cuando no perder la supervisión de los trabajos realizados para no demeritar esa calidad.

Pregunta: ok y, ¿ya está pensando cómo lo va a hacer?

Respuesta: sí, ahorita tenemos que cerrar este año porque normalmente, digo, apenas estamos en septiembre pero administrativamente, en dependencias ya están cerrando contratos y más por cuestión de cambio de sexenio. Entonces lo que hacemos es: cerrar, hacer un análisis de los problemas que se presentaron, de las deficiencias que hubo y poder implementar alguna acción para corregir eso; sobre todo en la cuestión del personal, especificar procesos o un procedimiento de actividades para tratar de no saturarme tanto en el trabajo.

Pregunta: de acuerdo, durante la vida de la empresa, desde que era persona física y ahora como persona moral; ¿se ha encontrado con problemas que pusieran en riesgo la empresa, que le hicieran pensar “voy a cerrarla”?

Respuesta: gracias a dios, durante los cuatro años, no había tenido problemas pero, este año sí se presentó una situación en la que una dependencia, ya habíamos hecho los trabajos, los usuarios lo aceptaban perfectamente y sin problemas pero, como tal el proceso de pago, en el área administrativa no estaba fluyendo con los pagos, sobre todo por la cuestión, muy preocupante, porque, decían que todavía no estaba aceptado desde el contrato siendo que ya era un contrato oficial y firmado por abogados. El área financiera no lo estaba

aceptando; aun con todo y fue un buen susto de que pudimos irnos a pleito u otra cuestión si no se hubiera aceptado al final ese contrato.

Pregunta: ¿cómo lo resolvió?

Respuesta: primeramente, siempre, antes de hacer cualquier trabajo, se tiene que tener la documentación referente a ese contrato, la solicitud para hacer esos trabajos que, normalmente lo mandan, por eso es importante siempre tener la evidencia: tener un contrato firmado, justificado y siempre pedí mis órdenes de servicio para que, al final del trabajo también eso mismo lo firmara el usuario. Cualquier reclamo: “aquí esta, se hizo el trabajo conforme a lo solicitado y el usuario firmó de conformidad”. Eso sí fue importante porque, desgraciadamente si hubiera pasado a otro nivel, hubiera sido más complicado; por eso con que hagas bien los trabajos y tengas la documentación que ampare de que los realizaste, eso basta.

Pregunta: bueno, esa es una de las problemáticas que usted enfrentaría con sus clientes; que a lo mejor se pueden negar o bien, no les parecen ciertas cosas del contrato y se los tengan que modificar.

Respuesta: sobre todo, la cuestión que en el gobierno es difícil, en el gobierno tú tienes que trabajar sin anticipo: tienes un contrato y pues “a trabajar”. Sí, tienes un contrato oficial y no se pueden “echar para atrás” porque hay leyes que lo amparan; como la Ley de Adquisiciones o la Ley de Obra Pública; en donde se tiene que haber consumido un cierto porcentaje de ese contrato para poderlo canelar. Ahí tienes esa “seguridad” pero, en iniciativa privada, si “se te van” no hay a quién reclamar; ya no te pagó y pues, ¿qué haces? Digo, están otros elementos legales por eso, también es importante que, aunque sea iniciativa privada y “amigos”, debes tener un contrato por lo menos pequeño, un contrato firmado, que es lo que vamos a implementar el próximo año para la cuestión del área privada y eso te respaldará; aunque, también tienes el anticipo ahí sí: “no trabajar si no tienes un anticipo”. Es lo que, tanto al usuario como a nosotros nos respalda, porque ya tienes un compromiso con ellos de que les pagarán y de que les entregarás el trabajo.

Pregunta: ok, en cuanto a sus proveedores, de los suministros que usted consume, ¿cuáles son las problemáticas que se le han llegado a presentar?

Respuesta: ahora que lo mencionas y, es uno de los problemas que se están presentando este año, por la carga de trabajo es, tenemos que verificar correctamente cuando haces el pedido, el pago o alguna cuestión; debes verificar el pedido, que esté bien realizado, que sea lo que en verdad necesitas y bueno, ahora si oigas. Punto número dos, cuando te entregan, revisarlo perfectamente que haya sido lo que tu compraste eso va a ayudar mucho; sobre todo, en tiempo. La pérdida de tiempo.

Pregunta: ¿qué haría para que no sucediera esto?

Respuesta: ahora que lo mencionas y, es uno de los problemas que se están presentando este año, por la carga de trabajo es, tenemos que verificar correctamente cuando haces el pedido, el pago o alguna cuestión; debes verificar el pedido, que esté bien realizado, que sea lo que en verdad necesitas y bueno, ahora si oigas. Punto número dos, cuando te entregan, revisarlo perfectamente que haya sido lo que tu compraste eso va a ayudar mucho; sobre todo, en tiempo. La pérdida de tiempo.

Pregunta: Entonces diría usted que, ¿para el próximo año implementaría esta medida?, ¿se los comunicaría a sus trabajadores?

Respuesta: sí, es correcto.

Pregunta: ¿con esto resolvería este problema?

Respuesta: así es.

Pregunta: de acuerdo, a la semana ¿cuánto diría usted que dedica a la empresa?

Respuesta: medio día, como tengo mi otro trabajo, le dedico de 8:00 am a 2:00 pm

Pregunta: ¿diario?

Respuesta: sí, bueno, también en las noches para “sacar la chamba”; ahora sí que: “llegamos del segundo turno y empezamos el tercero nocturno”.

Pregunta: de ese tiempo, ¿cuáles diría que son sus principales actividades?, de ese medio día ¿cuánto le dedica a la parte operativa, administrativa o, va todo en conjunto?

Respuesta: va todo en conjunto porque, como estas coordinando la cuestión operativa y también tengo que llevar lo administrativo, luego bromeo y digo: “yo soy mi chofer y mi mensajero, soy el ingeniero, el proyectista” pero, todo eso lo tengo que ir viendo yo, como toda empresa de creación vas creciendo y vas aprendiendo a resolver esa problemática.

Pregunta: ok, ahora pasaríamos a las funciones de la empresa; ya me comentó hace un momento que, la empresa está conformada por tres personas y usted, ¿correcto?

Respuesta: sí, somos cuatro personas pero, cuando son trabajos de servicios cuento con personal que no los tengo de planta conmigo. Tengo “mi cuadrilla” de: plomeros y electricistas; por ahorita no están momento de planta conmigo.

Pregunta: ok, ¿cuáles diría que son sus áreas dentro de la empresa?

Respuesta: pues, está el área operativa y de proyectos, que son de trabajo en escritorio y bueno, yo, como la dirección de la empresa.

Pregunta: de esas tres áreas, ¿cuáles serían sus principales actividades de cada una?

Respuesta: primeramente, lo que es el área operativa: lleva a cabo la supervisión de los trabajos, los materiales para las obras, apoya con los trabajos administrativos como son los proyectos. El área de proyectos, es completamente un área que está en la oficina, con la computadora, diseñando y proyectando de acuerdo a lo que te marca la normatividad.

Pregunta: ¿y la de dirección?

Respuesta: bueno, conlleva todo lo que es dirigir la empresa como tal; dar seguimiento a lo que los clientes piden y, tratar de buscar nuevos clientes, eso es lo fundamental y bueno la administración en general.

Pregunta: ¿tienen un organigrama formal?

Respuesta: no.

Pregunta: ¿por qué?

Respuesta: te vuelvo a repetir, como a penas se empezó a crear y, normalmente lo que he hecho es apoyarme subcontratando técnicos, no tengo como tal la formación de un organigrama.

Pregunta: entonces, ¿tampoco una descripción de puestos?

Respuesta: exacto, no tengo como tal lo que es un manual de procedimientos, de control de calidad.

Pregunta: dentro de esas personas o bien, esas áreas ¿quién diría que se encarga del área financiera?

Respuesta: en este momento, yo.

Pregunta: ¿completamente?

Respuesta: sí, yo hago transferencias, pagos, todo.

Pregunta: de la toma de decisiones de cada área, ¿recaerían en usted todas las decisiones o si delegada algunas?

Respuesta: como tal, sí delego decisiones pero, en donde se intervenga algún recurso intervengo yo.

Pregunta: por ejemplo, para una compra, ¿cómo sería su procedimiento?

Respuesta: le digo a la gente que me apoye cotizando, les doy las características: “necesito esto, cotícenmelo, por favor”. Una vez cotizado, ahora sí vamos con este proveedor y yo realizaría la transferencia o pago.

Pregunta: ¿en cuanto a los concursos?

Respuesta: yo también los hago, junto con la gente que me apoya en cuestión administrativa pero, concursos y licitaciones; en su momento yo fui funcionario entonces, conozco perfectamente cómo realizar un concurso. Por eso los hago yo.

Pregunta: no cuentan como tal, con manuales establecidos pero sí tienen ya por rutina cómo se lleva a cabo una actividad, ¿cierto?

Respuesta: sí y más que yo llevo la coordinación de actividades; todo, de acuerdo a sus perfiles de la gente que tengo.

Pregunta: ¿han funcionado hasta el día de hoy sin problemas?

Respuesta: si me ha funcionado pero, no es lo correcto. Porque, vuelvo a repetirte, hay que liberarte un poquito de la carga de trabajo y más si queremos seguir creciendo.

Pregunta: como los procesos y funciones son “de palabra”, ¿ellos tienen conocimiento de lo que tienen que hacer?

Respuesta: sí, claro.

Pregunta: ¿ha habido desviaciones en procedimientos o que la gente no lo entienda?

Respuesta: sí, hablo muy rápido pero, siempre les digo a los chicos: “si no le entendiste, pregúntame; O sea, prefiero que me preguntes a que te avientes una hora tratando de traducir lo que yo te quise dar a entender”. Porque perdemos tiempo, y trato de ser lo más eficiente posible, como no tengo una capacidad tan grande, trato de que con lo poco que tengo ser lo mayor eficiente posible. Por eso, me apoyo de la tecnología, programas de computadoras y otras herramientas para hacer más fácil el trabajo.

Pregunta: aprovechando; ya que tocó ese tema, ¿cómo utiliza usted las TI?

Respuesta: son fundamentales y más conmigo que apenas voy creciendo y que no tengo mucha amplitud de mano de obra. La utilización de las TI es fundamental, mi principal ramo es la proyección; o sea, la consultoría de la ingeniería entonces, todo lo hago en la computadora, los planos, para ellos ocupo software, office, memorias de cálculo; junto con la máquina que tengo para plotear planos que; a penas este año lo adquirí, porque eso de ir a la tienda “Office Depot” para plotear es también pérdida de tiempo; al adquirirlo ya todo el producto sale de la oficina y, algo muy importante, “casi, casi” mi oficina: es el celular. Aquí tengo todos los correos y software.

Pregunta: ¿considera que hay puntos u oportunidades dentro de herramientas administrativas: llámese manuales, políticas u otras que, puedan ayudarlo a mejorar su empresa?

Respuesta: desde luego, las ocupé en el área como funcionario: llegué a certificar en ISO 9000; en aquel entonces era el 2008, en cuestión de gestión de calidad. Entonces, tanto áreas difíciles como áreas de mantenimiento se puede aplicar porque, normalmente ahí tienes: jardineros, electricistas que, su nivel educativo es muy bajo entonces, el llevar a cabo un control de gestión de calidad fue difícil pero, lo logré y fueron en dos dependencias; tanto aquí en el IPN como en el CONACYT. Por eso conozco esas áreas y sé que son de gran utilidad pero, no lo puedo implementar aquí porque vamos empezando pero, hay que ir mejorando porque si no se tiene un proceso o un control de calidad es difícil que puedas crecer; sobre todo un control si quieres tener un control debes de medir las cosas.

Pregunta: hace rato mencionó una ley de obras, ¿cuáles son las leyes que aplican para su empresa?

Respuesta: Si claro no solamente son leyes, a mí me aplican las normas; la NOM-001-2012, esa es la que me rige completamente mi área de trabajo que, es la electricidad y si no cumplo con esa norma, mis proyectos están fuera de normas. Hay otras normas complementarias como: las de la Secretaria del Trabajo; la 029, la de la Secretaria de Energía la 017, también son de energía y debo conocerlas para así proyectar y que todo lo que salga esté bajo normatividad. En la cuestión administrativa, cuando son concursos, conozco la Ley de Obras y sus relaciones con las mismas, está la Ley de Adquisiciones y sus manuales de recursos materiales, los manuales de archivo, manuales de control interno para revisión que, antes que existieran esos, cada dependencia hacia sus propios manuales. Si no mal recuerdo, en el 2010 fue cuando se implementa en todo el gobierno un manual específico bajo la Ley de Adquisiciones y la de Obras.

Pregunta: ¿usted sería el encargado de actualizarse en esas normas?

Respuesta: sí, claro.

Pregunta: ¿se las comunica a sus compañeros?

Respuesta: así es, hay que bajarlas a otros niveles para que también tengan el mismo conocimiento y todo el resultado de la empresa vaya en el mismo canal.

Pregunta: ¿cada cuando se actualiza en esas normas?

Respuesta: cada año, por lo menos; en la cuestión de tecnología tienes que ser constante.

Pregunta: como la herramienta del plotter, usted se actualizó, investigó y comparó, ¿cierto?

Respuesta: sobre todo por la cuestión del tiempo, como sea ya está en la oficina

Pregunta: en cuanto a la ética y los valores dentro de su empresa, ¿cómo los considera dentro de y para su empresa: desde usted hasta las personas que subcontrata?

Respuesta: es fundamental; desde la confianza, el trabajo ético y llevar a cabo los valores de: honestidad, eficiencia y eficacia, sobre todo confianza, es fundamental para que una empresa pueda funcionar bien, la confianza puede tardarse mucho tiempo para ganarse hasta años pero, se puede perder en un instante, entonces, es importante ser precavido, ser honesto y cuando haya una molestia, comentarlo para que la rato no se refleje en otra cosa.

Pregunta: ¿cuáles diría que son los 3 valores que tiene la empresa?

Respuesta: honradez, eficiencia y eficacia.

Pregunta: está bien y, ¿cómo los promueve?

Respuesta: es importante que, como lo maneja la gestión de calidad, tenerlo presente todo el tiempo en un letrero: la misión, visión, objetivos y valores. Es importante para que no se te olviden.

Pregunta: ¿usted cuenta con su misión, visión y objetivos?

Respuesta: por el momento no pero, si hay que hacerlos.

Pregunta: en cuanto a la parte administrativa, me comenta que es falta de tiempo pero, ¿cómo lo cambiaría? Ya sabiendo esto ¿alinearía sus objetivos?

Respuesta: pondría a una persona, con mi supervisión y orientación... Sí, lo haría hasta para las simples llamadas; necesito a otras personas; ya me di cuenta que no puedo estar atacando todo yo y es importante hacer un cambio.

Pregunta: en cuanto a sus tres compañeros, ¿ellos están en oficina?

Respuesta: sí, están en oficina, hasta las tres de la tarde a menos que necesitemos terminar un proyecto; como es el caso de un chico que se está quedando hasta las ocho de la noche.

Pregunta: ok pero, ¿conocen sus horarios y los respetan?

Respuesta: definitivamente.

Pregunta: ¿también conocen qué es lo que tienen que hacer y cuáles sus responsabilidades?

Respuesta: sí.

Pregunta: Las personas que concentran la información clave de la empresa son, ¿solo usted?

Respuesta: sí.

Pregunta: si llegará a haber otra información necesaria para los demás ¿la comunica en tiempo y forma?

Respuesta: sí.

Pregunta: la persona que le lleva la contabilidad, ¿le da la información que usted necesita?, ¿le agregaría información?

Respuesta: creo que le agregaría; en el cierre anual que realizamos, siempre soy muy meticuloso en eso y ahorita no me ha entregado declaraciones, creo que me las ha mandado por correo pero como empresa es importante guardar esa información siempre.

Pregunta: ¿Consideraría que es mejor verse en persona o por correo con una breve explicación?

Respuesta: es importante hacerlo personalmente.

Pregunta: ok; en cuanto a los riesgos, llámese riesgos operativos, financieros, ¿conoce del tema? O bien; ¿qué sería para usted un riesgo?

Respuesta: un riesgo para mí, es no contar el capital suficiente para hacer una inversión y realizar un trabajo; que bueno, puedes movilizarte para conseguir un préstamo pero yo siempre he sido de la idea: "para realizar un trabajo siempre debes tener un inicio" y, el recurso financiero para realizarlo.

Pregunta: ¿cómo le haría frente a ese riesgo?

Respuesta: siempre teniendo un linte de recursos en las cuentas de la empresa para poder llevar a cabo un trabajo de los que normalmente realizamos; ya cuando es uno diferente pues, se tomarían otras acciones pero, siempre poniendo un límite.

Pregunta: ¿ese sería el único riesgo que consideraría para la empresa?

Respuesta: no, también el tiempo, también es un riesgo no poder entregar el trabajo tiempo, para el usuario.

Pregunta: por ejemplo, un riesgo país, ¿cómo le afectaría?

Respuesta: lo hubo hace dos meses; en junio y julio, todo estaba detenido en casito do el país por esperar resultados de las elecciones, el cambio del dólar. Eso sí afecta a la cuestión nacional, a nosotros como pequeñas empresas.

Pregunta: y, ¿cómo le haría frente por ejemplo, a ese incremento que tuvo el aluminio y otros materiales eléctricos y de mantenimiento?

Respuesta: sí definitivamente, en toda cotización les ponemos una vigencia mínima de quince días por la fluctuación en la moneda y en los materiales; no podemos esperar un mes. Puede que “salgas” pero, puede que no, por eso mi cotización tiene esa vigencia para no comprometerse con algo que no podrás cumplir o tengas que poner recurso para poder sacar esos trabajos.

Pregunta: ¿en cuanto a desastres naturales?

Respuesta: tentativamente, la mayoría de trabajos son de escritorio o mantenimiento entonces, en cuanto tú realizas el trabajo, lo firma el usuario de conformidad y termina la responsabilidad. Si llega a pasar algo ellos deben decirle a su seguro, ya que no es responsabilidad mía, ni de ellos.

Pregunta: todos estos riesgos y acciones a implementar, ¿las conocen su personal subcontratado?

Respuesta: así es, es importante que, cuando recién llegan les explico y comento que necesito evidencia de todo, con fotos.

Pregunta: entonces, ¿entregan álbumenes fotográficos?

Respuesta: así es, toda la evidencia; desde una bitácora, acta entrega, álbumenes.

Pregunta: de acuerdo; por último, ¿cuáles diría que son las cinco ventajas que tiene su empresa?

Respuesta: bueno, una importante es que técnicamente, ya tenemos experiencia en cuestión eléctrica, contamos con software que no todas las empresas tienen, en la cuestión administrativa, como hemos estado del otro lado (como funcionarios) o conocemos el funcionamiento, sabemos cómo hacer las cosas y cómo respaldar al usuario y la otra, que somos empresa éticamente responsable, nos dedicamos a hacer lo que nos mandan a hacer; ni más ni menos y otra que, éticamente le hacemos saber al usuario lo que necesita, si no sabe, le decimos que no lo necesita si es el caso, que mejor aproveche el recurso en algo que si vaya a necesitar. Por tal motivo hemos ganado la confianza de los que nos contratan

Pregunta: ¿cuáles serían sus planes para mantenerlas?

Respuesta: bajarlas a todos los niveles de la empresa, a las tres personas que me apoyan, que sea su mismo pensar y siempre vayamos a la misma dirección: “al crecimiento de la empresa” y, al crecer la empresa también crecen ellos.

Pregunta: ¿en diez años cómo ve la empresa?

Respuesta: te voy a ser franco, a mí me costó mucho abrirla: “¿la formo o no?, ¿sigo como funcionario?”. Siempre, romper un paradigma o salirte de tu cuadro de confort, me costó trabajo porque toda mi formación fue estar como funcionario público, estar detrás de un escritorio trabajando en ciertas cosas. Pero, ha salido bien, ha funcionado y puede que en diez años esta empresa crezca un poco más y, tentativamente me dedique a la docencia con menos actividad y me dedique de lleno a la empresa; primero dios yo creo que sí.

Pregunta: perfecto pupes eso sería todo, muchas gracias.

Respuesta: perfecto Pao, espero te haya servido.

19 de septiembre de 2018, 12:30 horas en las oficinas administrativas de la ESIME Culhuacán del IPN, ubicadas en la Delegación Coyoacán, CDMX.

Ing. Jorge Luis Mendoza Silva director general de “Consortio Integral de Mantenimiento, Construcción y Proyecto S.A. de C.V.”

Paola: buenas tardes, primero que nada, ¿nos podría brindar su nombre y hablarnos un poco de usted? También, hablarnos sobre la empresa: ¿cuál es el nombre de ella, cuántos años tienen operando?, ¿cuál es su giro? ¿Qué cargo ocupa usted dentro de ella, cuáles son sus principales responsabilidades?

Ing. Mendoza: mi nombre es Jorge Luis Mendoza Silva, soy maestro en Administración Pública. Lo que lleva la empresa es desde 1992 a la fecha, agosto 18 de 1992 a la fecha entonces, ya son muchos años. El puesto que desempeño es el de administrador único, mi único y principal responsabilidad es, administrar y conseguir trabajo para la empresa y que subsista la empresa; mi edad es, de 52 años, el nombre de la empresa es: Consortio Integral de Mantenimiento, Construcción y Proyecto S.A. de C.V. Se fundó el 18 de agosto de 1992, el giro es de mantenimiento, hacer proyecto, construcción, remodelación o ampliación, el número de empleados que se tiene como base es de quince empleados,

Pregunta: ahora, comenzaríamos con el conocimiento general o inicial de su empresa, a lo largo de estos años, como me comenta son bastantes y, desde su punto de vista, ¿cómo ha funcionado la empresa de forma general, ya sea administrativa, de sus trabajos, económica, lo que usted me quiera comentar y por qué lo pondría así?

Respuesta: surgió como una empresa familiar y se ha mantenido como tal, normalmente trabajan con nosotros gente cercana a la familia, en cuanto a la estructura organizacional; yo soy el administrador único, mi esposa es la gerente administrativa de la empresa, tenemos una parte que le llamamos “gerencia de operación”, que es la que hace contacto con los clientes, normalmente hemos prestado el servicio al sector público y, accedemos a él mediante licitaciones públicas o por invitación, entonces los trabajos se obtienen directamente de la plataforma del gobierno que es “COMPRANET” y de ahí es donde nos postulamos y si ganamos un concurso, empieza para nosotros una labor de trabajo. Básicamente ese ha sido el quehacer de la empresa, que comenzó como familiar, pero que poco a poco se ha hecho ya un negocio formal, de alguna manera primero era una expectativa y ahora ya es una realidad y ya llevamos tiempo laborando en el mercado.

Pregunta: ok, entonces, ¿diría que la empresa ha funcionado de forma óptima?

Respuesta: sí, no ha dejado de operar durante todos los años que tenemos laborando.

Pregunta: de la experiencia que ha tenido a lo largo de estos años: ¿qué modificaría de la empresa?

Respuesta: modificaría la estructura tanto en la administración, como en la operación; pues evidentemente comenzamos con lo que nosotros sabíamos después, nos dimos cuenta de que había otras formas de administrar. Por ejemplo, antes era llevar una contabilidad, comprar, gastar, hacer un balance de lo que ganas, lo que gastas y luego, lo que queda de utilidad reinvertirlo, pero si se debe de tener una mejor planeación o “ir

más allá de”; en lo particular, ahora con lo que he aprendido; por ejemplo, de sistemas de gestión de calidad, me gustaría que tuviera un sistema de gestión de calidad la empresa.

Pregunta: correcto y en cuanto a la misión, visión y objetivos que tiene la empresa, ¿qué nos podría decir al respecto?

Respuesta: sería poder brindar los servicios de calidad a nuestros clientes, conservando medidas de seguridad, teniendo procesos constructivos definidos o de mantenimiento definidos y, que se pueda propagar el servicio. La visión; nos vemos como una empresa referente, que presta servicios de mantenimiento, construcción, remodelación y ampliación para el servicio particular o al sector público. Tenemos como objetivo poder hacer un trabajo con el menor de los recursos para que sea una mejor opción para nuestros clientes; o sea, hacer uso eficiente de los recursos y uso eficaz del trabajo.

Pregunta: el objetivo que me mencionó, ¿ha cambiado desde que inicio la empresa, lo han modificado completamente, le han quitado o agregado cosas?

Respuesta: se ha reformado completamente, porque el objetivo original era “tener trabajo” luego, le agregamos la parte de tener procesos y de mayor eficiencia. Lo optimizamos más, le incluimos “ofrecer servicios de tecnología”, ofrecer el servicio control y manteniendo de las estructuras. Entonces, sí vamos actualizando el objetivo conforme va creciendo la empresa y los sectores a los que nos vamos dirigiendo.

Pregunta: de acuerdo, ¿cuáles son las actividades que usted y los empleados de base realizan para cumplir ese objetivo?

Respuesta: en el caso mío, se verifica todo: la posibilidad de contrato, contacto al cliente, veo al cliente, me entrevisto con el cliente y veo sus necesidades. De ahí las bajo al área de proyectos, hay ingenieros que nos apoyan para hacer los levantamientos arquitectónicos, van al lugar físico y luego planean lo que nos pide el cliente; o sea, al presentar un proyecto, involucramos a cada una de esas personas. La otra parte que yo verifico es administrar el recurso de la empresa, impuestos, declaraciones pero, básicamente, hacemos parte administrativa de sustento en la oficina, en cuanto a servicios, pago de internet y de estructura y luego la parte operativa de presentar un proyecto, hacerlo viable para el cliente y que éste nos considere como una opción.

Pregunta: ok, si el objetivo ha cambiado entonces, las actividades que usted y sus colaboradores realizan, ¿también ha cambiado?

Respuesta: sí, la idea es que lleguemos a un sistema de gestión de calidad; no solo administrativo porque, cuando hacemos un sistema de control de calidad, puede estar dirigido a una sola parte de la empresa entonces, la primera parte que haríamos, sería en el proceso en el que estamos; que es la parte administrativa; la siguiente, sería lo más difícil “la parte que ofrecemos a nuestros clientes”, tendríamos que ver cómo hacer que esos procesos ya en sitio, fueran hechos ya en un sistema de control de calidad y que, podamos medirlos. De manera que, podamos ir viendo si alcanzamos o no alcanzamos los estándares de calidad que queremos.

Pregunta: con la información que, me acaba de brindar, se ve que sí conoce de controles de calidad y lo tiene bien estudiado y estructurado pero, ¿se le han presentado riesgos? O, ¿para usted que es un riesgo en su empresa?

Respuesta: bueno un riesgo, el primero y más importante es no ser un referente en el mercado, no tener trabajo. Las empresas subsisten con trabajo, si no hay y no se busca el trabajo y no hay calidad, seguramente

te vas a quedar sin opciones de clientes y si no hay clientes, seguramente se acaba la empresa. Por eso es que uno de los riesgos más importantes es: “que no tengamos clientes”. El otro riesgo sería que platicábamos “quedarte obsoleto”; esto, en cuanto a las formas en las que trabajas y en los servicios que ofreces, si no nos vamos actualizando, seguramente nos vamos a quedar fuera del mercado: o sea, no vamos a ser competitivos. Y, el tercer riesgo es que necesitamos ir preparando gente que pueda ocupar nuestros perfiles de trabajo, porque si no, nos volveremos “obsoletos” y no nos podremos ir haciendo grandes; por eso, lo que conocemos y sabemos, se le debe de enseñar y preparar a alguien más; para que tome esa rienda de la empresa. Entonces esos serían nuestros tres riesgos que consideramos nosotros importantes.

Pregunta: ¿los tiene bien estudiados, de forma que puedan hacerles frente?

Respuesta: sí, determinamos el riesgo, vemos cómo participa dentro de nuestra empresa, qué tan colapsable es o cuál es el grado de riesgo que tiene y, en función de ello vamos definiendo cómo atacarlo; y podemos llegar a tener una respuesta para minimizarlo, no desaparecerlo pero, si minimizarlo y, en función de eso vamos a poder seguir adelante.

Pregunta: de acuerdo pero, ¿ha habido algún riesgo con clientes, proveedores o trabajadores?

Respuesta: sí, en el quehacer hemos tenido riesgos no medidos por ejemplo si tienes, mientras tu prestas un servicio, puede haber incluso que un trabajador tuyo sufra un accidente o sea, esa es una parte importante, es un hecho que, ya hemos vivido, consorcio ya ha vivido esa parte. En alguna obra que se hizo en Ixtlán del Rio, Nayarit; se nos murió un trabajador, no en obra, ni en servicio, sino que, lo trasladamos haya, estuvo en servicio, se terminó la obra que estábamos haciendo y se le dio un boleto para que se regresara a su casa. No se regresó, se quedó unos días allá, se fue a nadar y se murió ahogado en una presa. Pero, era nuestra responsabilidad; en un principio, porque los del municipio sabían que los habíamos llevado nosotros entonces, cuando fallece la persona, nos hablan a nosotros porque decían que era nuestra responsabilidad. Eso nos enseñó a que teníamos que contratar un seguro de riesgos; se comenzaron a contratar seguros, incluso para nuestro manejo de recursos, ahora ya se paga con nómina, antes no pagábamos así, antes pagábamos en efectivo y eso ocasionaba problemas de robo entonces, teníamos asegurado incluso la nómina, el manejo de efectivo incluso, cobro de esas pólizas, porque nos asaltaron tres o cuatro veces con toda la nómina, saliendo del banco, fue ahí cuando eso ya nos representó un problema pero, afortunadamente, hemos cubierto el riesgo. Teníamos una póliza que nos cubría el riesgo, cuando pasó lo del trabajador, bueno se tuvo que cubrir con economía de la empresa pero, al final lo que hicimos fue, que se platicó con los de “GNP”, en su momento, y ya después fue otra empresa (“Interacciones”) y, con ellos ya se vio de una póliza de vida para los trabajadores, no es tan oneroso pero, tenemos garantizado cuando menos algo para los trabajadores; en caso de un accidente, y lo del seguro social, ese sí se paga y lo tenemos que tener vigente.

Pregunta: ¿en cuanto a los proveedores, que problemática se les ha presentado?

Respuesta: normalmente, tenemos proveedores confiables, que hemos experimentado de todo, por ejemplo, si tienes una obra externa, investigas mercado de lo que vamos a comprar, en dónde, en caso de que ganes ese concurso y con eso garantizas cuando menos costos o precios de compra; con variaciones económicas que tiene el país pues no puedes garantizarlo al cien por ciento pero, vamos, siempre hay un margen para operar, pero no siempre funcionan, puedes estar muy bien en papel pero, no necesariamente bien en tiempo

y en forma entonces, a veces lo que especifican de cumplimiento, no funciona. Normalmente tenemos proveedores investigados por nosotros, sí hay gente que tenemos, que sabemos le podemos pedir que lo traiga “tal día, a tal hora”; que tiene condiciones de venta, que tenemos que pagarle anticipadamente, hacerle transferencia electrónica, todo ese tipo de estudio de proveedores, sí lo hacemos. También, tenemos una base de proveedores para poder establecer con ellos un contrato o convenio pero, no siempre se puede, porque las obras pueden ser externas y recurres a un proveedor que puede no funcionar y te genera problemas de cumplimiento.

Pregunta: ¿y cómo lo ha resuelto?

Respuesta: se resuelve internamente, nosotros debemos buscar otro proveedor y hablar con ellos, de que no entregaron material y siempre provoca merma.

Pregunta: de acuerdo pero, ¿su personal sabe qué hacer para agilizar ese procedimiento?

Respuesta: sí, el encargado de obra o el residente; en caso de servicios le llamamos “supervisores de zona”. Entonces, estos residentes tienen que tener también investigación de ese mercado, hacen su propuesta la mandan a “área central”, o sea “oficina” y ya nosotros determinamos si se trabaja o no con ese proveedor pero, sí, ellos determinan en campo a quién le compran o quién les surte el servicio; incluso en mano de obra pero, siempre se concilia entre el supervisor o residente para poder tener resuelta esta situación. Nos ha funcionado porque, previamente haces investigación con ellos, siempre que haces esto te garantiza una respuesta más rápida.

Pregunta: ya que está hablando ese procedimiento de compras, ¿nos podría hablar un poco más de él; así como de la cuadrilla de mano de obra?

Respuesta: nosotros normalmente tenemos un “gerente de operaciones”, él se encarga del control de la mano de obra, está en contacto con el personal “técnico-operativo” y ya tiene las especialidades; normalmente ya tenemos identificado a nuestra persona, los que sabemos que son de base y los que son subcontratistas. El proceso de reclutar a personal; por ejemplo, “peones”, ayudantes de pintores y los trabajadores para obras, eso se hace ahí mismo, en la obra y con entrevista directa. Al contrario con nosotros; cuando tenemos proveedores subcontratistas, y manejan una serie de trabajadores propios de ellos, ahí nosotros trabajamos directamente con ellos pero, no tenemos un espacio que capture todo el personal, salvo en servicio porque damos: limpieza, fumigación, jardinería y mantenimiento; en eso sí hay un proceso. Hay una oficina que se encarga de estar reclutando personal porque es más variable; o sea, renuncian mucho, tú tienes gente de limpieza que vienen a trabajar un día o dos y se van; por ello, tienes que estar en constante reclutamiento de personal, para poder presentar ese servicio de limpieza. En cambio, cuando es obra es un poco distinto, mandas al maestro albañil y él contrata gente.

Pregunta: ok ahorita, por lo que me comenta de los trabajos de limpieza y fumigación, para usted, ¿es un problema que estén renunciando?

Respuesta: sí de hecho, en limpieza es un gran problema, porque les pagas poco y la gente busca una mejor opción económica o que esté en una situación distinta, nosotros, lo único que hacemos es “garantizarles los mínimos”; no les pagamos literal el mínimo porque nadie lo acepta pero, de alguna manera un sueldo de \$1,500.00 pesos, tampoco les es muy atractivo. Por esto es que normalmente las personas rotan y nosotros

tratamos de tener bonos que incentivan a quien no falta, al que tiene cumplimiento quincenal, se les dan bono de eficiencia o puntualidad, si no tiene reportes y ese tipo de cosas ya con eso, “se compensa”.

Pregunta: ok ahora, usted personalmente y de forma semanal, ¿cuánto le dedica a la empresa?

Respuesta: normalmente son cuatro o cinco horas diarias porque la otra parte, la hace mi esposa.

Pregunta: ok y, ¿cuáles serían sus principales responsabilidades en esas horas que le dedica?

Respuesta: básicamente, que haya recursos, ver la evaluación económica de la empresa; o sea, que haya cobros, programar pagos, programar suministros y gente y, acordar contratos de trabajo.

Pregunta: ok ahora, entraríamos a la parte de las “funciones de la empresa”, ya nos ha hablado un poco de cómo está estructurada y de los empleados pero, ¿tienen un organigrama establecido? Si es así, ¿cuál o cómo es? ¿Cuáles son sus principales áreas y sus principales responsabilidades o actividades de cada una de ellas?

Respuesta: bueno ese si necesitaría tener la información para decírtelo pero, lógicamente viene el director general, el administrador único, luego vienen las tres gerencias que son: la de administración, operación y financiera y ya de ahí vienen las jefaturas o departamentos, que solo contamos con una persona en cada una entonces, ellos mismos son jefes y se encargan del funcionamiento pero, si se tiene un planteamiento de un organigrama. Normalmente, como concursamos nos piden que mandes tu organigrama entonces, mandas el “organigrama administrativo” que, sería el de estructura y, luego mandas el de obra; el que contiene al residente de obra y luego “especialidades” que son los cabos o albañiles y luego los oficiales, sus ayudantes y todo lo demás. También, tenemos sus funciones de cada una de esas áreas y de qué se encargan.

Pregunta: ¿se podría decir que eso lo hicieron a raíz de entrar a los concursos o desde un inicio tenían la idea?

Respuesta: no, esa es la parte que yo te comentaba, cuando iniciamos, empezamos con “hay que conseguir trabajo” y “hay que tener trabajo”. Después, poco a poco te vas dando cuenta, por ejemplo, nosotros decidimos participar en sector público porque nos parecía más atractivo, por la garantía de pago; según nosotros, hay empresas que dicen que no hay garantía de pago y que tardan mucho, pero la misma ley ha ido modificándose y menciona que dentro de los veinte o cuarenta días, una vez que se entregue el servicio y por eso, para nosotros siempre ha sido mejor el sector público. Como hacen licitaciones y convocatorias, ellos si hacen una serie de requisitos por cumplir, entonces por esa razón empezamos a desarrollar ese tipo de información para poder concursar. Contamos con manuales de procedimientos para limpieza, tales como: limpiar un muro, un cristal, los materiales que requieres, y además contamos con fichas técnicas de trabajo, porque así lo ha requerido el concurso y en caso de obras se pide que se describa pormenorizadamente el trabajo; por ejemplo, de albañilería, electricidad, pintura, carpintería, mantenimiento a un hidroneumático o para cualquier tipo de trabajo.

Pregunta: ¿se tiene un perfil establecido al momento de contratar personal profesional?

Respuesta: sí, aunque se ha ido adaptando dependiendo en la situación en donde va estar la persona que se requiera; por ejemplo, no es lo mismo el personal requerido para una escuela que en un hospital o en una gasolinera o una donde produzcan “equis” cosas, Pemex; por ejemplo, tienen procesos rigurosos entonces.

Pregunta: ¿cuáles serían las actividades operativas de la empresa?

Respuesta: como nos dirigimos al mantenimiento en el sector público, hacemos: desde acabos, equipamiento de instalaciones o de estructura; también, construcciones, adaptación de espacios físicos, acabados, aluminio, cristales. En cuestión de servicios de limpieza y plomería, tenemos contratos anuales.

Pregunta: ¿cuáles serían sus actividades financieras?

Respuesta: en cuestión de cobranza, nada más, de hecho, nosotros tenemos como cuentas de ingreso a los clientes. Te dan anticipos, se amortiza y vas cobrando, esas serían las actividades financieras, principalmente. También las de pago de nómina que van junto con cobranza; así como el pago de impuestos: prestaciones, seguros, aguinaldo, reparto de utilidades. Por último, también se consideran los convenios con proveedores; hay quienes nos dan crédito a treinta o sesenta días y hay otros que no te lo dan.

Pregunta: en la parte administrativa, ¿cuáles diría que serían sus principales actividades?

Respuesta: básicamente, lo que es preparación de lo que es obra.

Pregunta: ¿se refiere a los concursos o licitaciones?

Respuesta: sí pero en esa parte, involucramos a todas las áreas por tener aspecto legal y técnico. De hecho, ahí es “a morir”, todos participamos, porque tenemos fecha y hora de entrega en “COMPRANET”; esa plataforma es nueva, a la que hay que irse adaptando y capacitando y capacitando.

Pregunta: cuando recién empezaron su esposa y usted, ¿cómo manejaban la empresa?

Respuesta: era “lo que podíamos hacer”, ambos sabemos hacer licitaciones y usar herramientas de software. Éramos nosotros dos y una secretaria, y en ese tiempo ni computadoras había; por lo tanto, había menos procedimientos, menos programas, todo era a mano y, pedían menos información, básicamente era repartir. Poco a poco, se fueron creando los “espacios” en la estructura de la empresa; tal como iba creciendo. Al inicio era el dueño, accionistas y ya; ahora hay hasta un contador.

Pregunta: ahora que lo menciona, ¿su contabilidad es llevada por un externo?

Respuesta: sí, hay dos cosas externas; la contabilidad, que se encarga de: pago de seguros, INFONAVIT e impuestos y este año contraté un sistema (“facturama”). Éste nos permite llevar la contabilidad integrada: emites los CFDI y los va cruzando con los deducibles y los que no son.

Pregunta: ¿ese programa usted lo lleva, el contador o ambos?

Respuesta: ambos y la parte administrativa-logística la llevamos mi esposa y yo. Nadie participa en todo el concurso de lleno; más que para apoyar en precios unitarios y mercadeo pero en general, las propuestas y competencia, es solo de nosotros; por ejemplo, si tu trabajaras conmigo, no sabrías de cuánto será mi postulación, porque eso nos compete exclusivamente a mi esposa y a mí.

Pregunta: bueno, ¿hay otra información no tan confidencial que le comparta a sus trabajadores? ¿Realiza juntas?

Respuesta: sí, cada jueves hay reunión de trabajo con todos los supervisores porque, necesitas ir evaluando: cómo vamos avanzando, qué problemas tenemos. Son reuniones “rápidas”, de dos horas. Ellos ya saben que deben llevar problemáticas, deficiencias de personal, de insumos, con algún subcontratista.

Pregunta: por ejemplo, si llegara un jefe con una problemática de algún albañil o electricista, ¿cuánto tardarían usted y su esposa en darle una respuesta?

Respuesta: se aborda y se procura solucionar en el momento a menos que sea una demanda, ah porque esa es la segunda cosa que tenemos como externa: la parte legal, es un despacho, ellos abordan demandas laborales: renunciaciones y todo lo que se tenga que ver.

Pregunta: regresando al tema sobre la información limitada. ¿Los manuales y procedimientos los realizaron su esposa y usted? ¿Son exclusivos para ciertas personas o todo el personal los conoce?

Respuesta: sí, de hecho, los desarrollaron dos licenciadas en administración industrial, los hicieron exclusivos para nosotros. En la empresa saben que tenemos manuales, se supone que tenemos “copias controladas”; es decir, lo pueden tener en su computadora, pero, no se puede fotocopiar ni “salir” de máquinas.

Pregunta: ¿se podría decir que es simplemente es para su conocimiento?

Respuesta: exactamente, es para que sepan en dónde está, qué se tiene que hacer y ya. Quienes se encargan de los concursos, que es, donde se incluyen los procesos son: mi esposa, la gerente administrativa, junto con su auxiliar administrativo que, siempre es alguien de la familia. Como ellas los ocupan, no hay tanto problema.

Pregunta: Si alguien no llegara a respetar esos procedimientos, ¿Qué es lo que usted haría?

Respuesta: ¿si alguien toma la información y se la lleva?

Pregunta: sí.

Respuesta: bueno, cuando empezamos, les hacíamos firmar una póliza de fidelidad, cuando entraban a trabajar con nosotros les decíamos que cualquier información que saliera de la empresa, iba a ser su responsabilidad. Eso era en un principio, ya después vimos que era oneroso y no funcionaba, debías tener “confianza”, a parte que, siempre se va a fugar información; hay gente que trabajó con nosotros y actualmente, se dedica a hacer lo mismo que nosotros porque tuvieron acceso a la información del proceso; es por eso que no puedes controlarlo al cien por ciento.

Pregunta: en cuanto a que; por ejemplo, el manual de cómo limpiar paredes se llegara a incumplir una parte del proceso, ¿qué se hace?

Respuesta: sólo se corrige, es progresivo porque, dependemos mucho del cliente. Éste manda a alguien designado y ese alguien, se supone que supervisa, pero, cada área reporta de una forma diferente; por eso llevamos una bitácora de obra, esto en casos de obra y, en los de servicio, una “bitácora de servicio”. La de obra tiene carácter legal y la otra es sólo de trabajo, pero en ambas se reportan y si no se llegan a cumplir los procesos, simplemente se va corrigiendo porque no puedes regresarte a un trabajo que ya pasó. En nuestro caso, tenemos dada de alta a la empresa en la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, y ésta te exige la capacitación constante, y en la licitación te piden constancias de que el personal ha sido capacitado en las diferentes áreas en las que presentamos servicio; por ejemplo, si nosotros decimos que es un supervisor, te piden constancias de: atención al cliente, manuales de proceso, preparación de químicos, manejo de químicos, entre otros. Todo esto, te cuesta dinero porque, los cursos son mínimo de cuarenta horas y tienes que pagarles sueldo, a parte del curso, pero eso nos permite tener constancias y demostrar que cuentan con las capacidades requeridas...

Pregunta: y ofrecer un mejor servicio.

Respuesta: exacto, esa es la misión de nosotros, dar un buen servicio de calidad.

Pregunta: ¿en cuanto a las políticas?

Respuesta: no tenemos como tal, una política de calidad. Por ejemplo, aquí en la escuela sí se maneja una política de calidad de hecho, no se ha establecido como tal, solamente tenemos misión, visión y objetivos; sí tenemos metas que son exclusivamente para la dirección y administración, pero como tal una política de calidad no tenemos; si lo hemos pensado porque, para trabajar en otras empresas nos requieren el ISO. Y cuando lleguemos a hacer eso, tendremos que poner: una política de calidad, un objetivo, una misión, análisis, incluso ahora te piden una matriz de riesgo. Son unos requisitos interesantes y una serie de cosas que te van a obligar a hacer más formal tu servicio y te va a permitir ser más eficiente y eficaz.

Pregunta: les va a permitir tener un mejor control, una mejor operatividad.

Respuesta: exactamente y te va a reducir costos que, no lo ve uno, pero a la larga sí te ayudará a reducir ciertas fugas.

Pregunta: sí, y con la matriz de riesgos, les permitirá: estudiar los riesgos en diferentes áreas, tanto externas como internas, identificarlos, compartirlos o reducirlos.

Respuesta: esa es la idea, minimizarlos.

Pregunta: entonces, ¿considera que hay oportunidades, como en este caso, éstas políticas que, pudieran mejorar su empresa? O, ¿cuáles otras identificarían?

Respuesta: sí, son áreas de oportunidad, el establecer un sistema de gestión de calidad, te permitirá tener control de la parte administrativa, operativa y el servicio que le entregamos al cliente. Necesitamos trabajar bajo, como dicen, “en un enfoque de procesos”; entonces si tenemos esa área de oportunidad, el certificar a la empresa; al hacerlo, mejoras en: el clima laboral, la comunicación interna y externa, mides la calidad que estas ofreciendo al cliente.

Pregunta: en cuanto a las normas que le aplican a su empresa, ¿usted y su esposa o algún otro personal son las que las conocen o quiénes las conocen?

Respuesta: nosotros, la dirección de la empresa, somos los que tenemos que saber; por ejemplo, para servicio hay una norma inherente, cuando concursas te ponen como referencia las normas que tienes que cumplir (NOM), pero también hay otras que son de carácter administrativo, como lo hemos hecho, hemos ido a la Profeco y realizamos un contrato autorizado bajo la norma de mantenimiento y mejoramiento de inmuebles o prestación de servicios; para cuando celebremos un contrato con un cliente privado.

Pregunta: ¿cada cuando se actualizan en esas normas?

Respuesta: como yo estoy aquí (en el IPN), debo estar en contacto con las normas día a día, por obligación y por capacitaciones que recibo, y eso lo transmito a la empresa, que siempre debemos estar actualizados.

Pregunta: en cuanto a la ética, ¿cómo ve la ética en su empresa?, ¿cuáles son sus valores?

Respuesta: se establece en palabra, pero no tenemos un código de ética. Sí se les dice que tenemos que: tener honestidad, ser coherentes, pero no nos hemos puesto a definir nuestros valores.

Pregunta: ¿sus trabajadores los conocen perfectamente? ¿Ha tenido problemas con sus clientes?

Respuesta: no, porque sí se les dice que aquí lo más importante es el cliente, hay que ser honestos, cómo se deben de comportar; porque, si se meten en problemas, nos meterán en uno a nosotros. Se difunden, pero no están hechos siquiera en un tríptico; como no nos lo piden pues no lo hemos hecho, el día que nos lo pidan seguramente lo vamos a analizar y nos lo vamos a poner a hacer.

Pregunta: ¿no les gustaría anticiparse a eso y hacerlo antes de que se los pidan?

Respuesta: sí, necesitamos ser más formales en nuestra operación y administración, tener un protocolo. Por ejemplo, con los perfiles, seguramente nos hacen falta perfiles para los altos puestos, el mío y el de la gerente administrativa. No tenemos uno definido si quisiéramos contratado a un tercero no tenemos: cuál sería su sueldo, prestaciones, carrera. No se tiene quien nos va a sustituir.

Pregunta: la persona que les lleva su contabilidad es externa, ¿qué información le ofrece? ¿Solamente las declaraciones? ¿Les hace algún otro documento?

Respuesta: las declaraciones, estados financieros y razones financieras, eso es un hecho y, cuando se requiere se contrata a otro despacho para que nos los revisen.

Pregunta: ¿se los auditen?

Respuesta: sí, emitan estados financieros dictaminados, pero el contador nuestro, nos lleva: la contabilidad, sueldos y salarios, comprobantes de nóminas y sus cálculos para enviarlos al seguro social, la despensa que es un “incentivos” para nuestros trabajadores de limpieza, si no faltan y no tienen reportes. Nos señala las fechas del SAT para no quedar mal.

Pregunta: entonces, se podría decir que es un guía de apoyo en toda la parte contable, ¿ustedes si están en contacto constante con él?

Respuesta: sí, nos reunimos el último jueves de cada mes porque le tenemos que entregar todo lo que es contable; como: pólizas de cheque, de diario, facturas, gastos. Todo eso, él lo trabaja y nos realiza los cálculos, nos da recomendaciones fiscales.

Pregunta: de acuerdo, como última parte de la entrevista, hablemos nuevamente de riesgos, actualmente, ¿cuál diría que es el riesgo al que se enfrenta la empresa?

Respuesta: nos ha pasado con el manejo de las cuotas obrero-patronal, por más que nos reunimos, llevamos recibos y toda la documentación “al corriente”, siempre hay reclamo por parte del seguro social; nos quiere embargar y siempre les debemos porque, siempre está mal calculado. Y, el despacho siempre nos dice que efectivamente, estaba mal calculado, que el aviso fue extemporáneo y otras cuestiones que fueron erróneas. Terminamos pagando el reclamo y eso merma.

Pregunta: ¿qué haría usted para controlarlo o minimizarlo?

Respuesta: pues, llegamos a la conclusión que nosotros necesitamos aprender a hacerlo: cómo se calcula el SUA y, tener certeza de que nuestro contador lo esté realizando exactamente como debe de ser, si nos llega un reclamo entender por qué. Aunque, platicándolo con otras empresas de servicio, que tenemos cincuenta o cien trabajadores en un año por el contrato, pero, no son de base, te genera siempre pago y no checa.

Pregunta: debería hablarlo con su contador, ¿no?

Respuesta: con este contador, ya llevamos 3 contadores diferentes; este es el tercero y de hecho, antes teníamos uno fijo pero, teníamos más problemas por eso optamos por un tercero. Ellos se encargan de solucionar el problema; aunque, hemos detectado también es que la operación le gana a la planeación, no debería, pero, en México trabajamos al revés primero nos pasan las cosas y luego planeamos lo que ya sucedió. Sobre eso, debemos tener cuidado porque eso puede hacer desaparecer la empresa. El riesgo es lo

que no podemos controlar: administrativo, operativo, legal, incluso las demandas laborales. Actualmente ya les realizamos un contrato, tenemos un reglamento interno de trabajo registrado, tarjetas de asistencia.

Pregunta: bueno, ¿cuáles diría que son las cinco ventajas que tienen como empresa?

Respuesta que ofrecemos un servicio de calidad, somos serios, tenemos experiencia en el mercado, que estamos posicionados porque ya tenemos más de veinte años y que, tenemos gente capaz.

Pregunta: hablando en un plazo de diez años, ¿cómo ven a la empresa?

Respuesta que tiene que mejorar y tiene que ser ya manejada y controlada por externos, no por nosotros, eso la haría ya no ser tan familiar y ser más, una entidad productiva.

Pregunta: eso sería todo, muchas gracias.

Respuesta: no de que.

13 de septiembre de 2018, 17:30 horas en la oficina de Bentata Construcciones S.A. de C.V., ubicada en Delegación Gustavo A. Madero, CDMX.

Ing. Luis Ernesto Bentata Medina director general de Bentata Construcciones S.A. de C.V.,

Paola: buenas tardes, primeramente comenzaríamos con su nombre, su puesto, sus años en este, sus principales responsabilidades y la información de la empresa, el nombre, los años funcionando, descripción del giro y número de empleados que tenga como base.

Ing. Bentata: buenas tardes mi nombre es Luis Ernesto Bentata Medina, soy el representante legal de Bentata Construcciones S.A. de C.V., también soy el director general, tenemos veinticinco años trabajando en el mercado y nos dedicamos a la construcción y a la edificación.

Pregunta: ¿cuáles serían sus principales responsabilidades en el puesto?

Respuesta: la administración tanto en oficina como en campo de todo lo que se derive de nuestro giro,

Pregunta: ok y, ¿cuál es el número de empleados que tiene en la empresa?

Respuesta seis

Pregunta: ¿esos serían los de base?

Respuesta: sí

Pregunta: ¿y a los demás los subcontrata?

Respuesta: como te decía, nosotros nos dedicamos a la construcción y dentro de la construcción, muchos de los trabajos se tienen que subcontratar o se contrata gente, se les llama “eventuales”: realizan el trabajo, terminan el trabajo, se les liquida y no se crea ningún de compromiso con ellos.

Pregunta: de acuerdo, ahora para adentrarnos un poco más, comencemos con el conocimiento general de la empresa, a lo largo de esto años y desde su punto de vista ¿cómo ha funcionado la empresa de forma general?

Respuesta: excelente, yo considero que muy bien, en un principio empezamos jóvenes, se podría decir, y conforme han avanzado los años que llevamos, hemos avanzado en muchos aspectos: hemos aprendido, actualizado, hemos tomado algunos cursos y demás, para el mejoramiento. Al igual que, como van cambiando tanto métodos constructivos como herramientas, y tenemos que estar actualizándonos para mejorar en eso.

Entonces hemos trabajado muy bien, todo ha ido muy bien con la gente; tanto administrativamente en oficina, como en campo.

Pregunta: ok y, de forma general: ¿le modificaría algo a la empresa para que mejore?

Respuesta: yo creo que no, te repito hemos funcionado muy bien, todo ha estado en armonía, que es un punto muy importante y, administrativamente yo creo que las gentes, cada quien tiene su labor y cada quien realiza su trabajo, entonces dentro de eso repito, lo único que se ha hecho es adaptarse; incluso en los avances tecnológicos. Porque, cuando empezamos, nosotros prácticamente fue con máquinas de escribir y ahorita pues ya son computadoras e impresoras.

Pregunta: ok, ¿conoce los objetivos de la empresa?

Respuesta: sí

Pregunta: ¿cuáles son?

Respuesta: el funcionamiento correcto de la empresa, tener la calidad: siempre hemos buscado eso, la satisfacción de nuestros clientes y por ende, que tengamos mayores utilidades.

Pregunta: ¿los tienen descritos en algún documento que lo soporte o simplemente así los han manejado desde el momento de creación de la empresa?

Respuesta: en un principio los teníamos planeado mentalmente, conforme han avanzado, con computadoras y demás, se tiene un organigrama, la documentación legal de la empresa y ahí se tiene ese tipo de carta, dentro de nuestro CV y demás se tiene plasmado.

Pregunta: y, diría que esos objetivos, ¿se han modificado de cuando creó la empresa a la fecha?

Respuesta: un poco y sobretodo en la calidad, porque pues, como mencionaba, tenemos que contratar personal eventual y ahí siempre ha habido una depuración. Las personas que trabajan bien, que nos dan la calidad que requerimos para dársela a nuestros clientes siguen trabajando con nosotros y los que no pues ya no trabajan con nosotros, entonces si se han modificado porque hemos tenido mayor calidad para nuestros clientes.

Pregunta: ok y, ¿crearía o agregaría otros objetivos?

Respuesta: no sé, creo que no.

Pregunta: de acuerdo y, durante la vida de la empresa, ¿se han encontrado con problemas que hayan puesto en duda la continuidad de la misma?

Respuesta: no, afortunadamente hemos trabajado bien: financieramente, administrativamente y; afortunadamente también hemos tenido los contactos dentro del sector para el que trabajamos, que, uno de nuestros mayores clientes es el sector público, de esta manera, podemos seguir teniendo trabajo suficiente para mantenernos.

Pregunta: Ok y, no sé, ¿algún problema; por ejemplo, con los trabajadores, o con algún cliente o proveedor?

Respuesta: pues problemas no, la mismas cuestiones de trabajo también con clientes. Es decir, tenemos clientes particulares, propiamente uno de ellos es Banamex y no fueron problemas directamente con ellos, fueron cuestiones administrativas dentro del desarrollo del trabajo. Las empresas que ellos también subcontratan para supervisar; en este caso a nosotros, ahí hubo malos criterios que querían que tomáramos,

los cuáles iban contra reglamentos y entonces hubo esa diferencia. Fuera de ahí te repito, la gente que se subcontrata si no nos funciona, te repito no nos da la calidad, se “corta” y no se vuelve a contratar

Pregunta: ok, en cuanto al tiempo que le dedica a la empresa, ¿Cuánto es?

Respuesta: pues, aproximadamente, un tiempo como tal no hay; por ejemplo, tenemos un horario de entrada aproximadamente a las 9:00 am pero, dependiendo de los clientes, citas que se tengan, empezamos antes de esa hora o después, incluyendo sábados y domingos. Entonces es el tiempo necesario que requiera el trabajo.

Pregunta: ¿diría que es trabajo de tiempo completo?

Respuesta: sí y hasta más.

Pregunta: ok y, en ese tiempo, ¿usted realiza todas las actividades que requiere su puesto?

Respuesta: sí, como te mencionaba, estoy en oficina y en campo entonces, hay que darle cada tiempo a la actividad que estoy desarrollando

Pregunta: ok; ahora entraríamos a la parte de las funciones de la empresa, nos comenta que sí se tiene un organigrama, ¿éste, lo tienen bien definido? Es decir, ¿cuentan con áreas establecidas?, ¿cuáles son los puestos dentro de cada área? y ¿cuáles son las actividades y perfiles que se requieren para esa áreas?

Respuesta: pues sí, las necesidades y la manera de cómo administramos la empresa, sí.

Pregunta: ¿nos podría hablar un poco más sobre cómo está formado ese organigrama?

Respuesta: está la dirección general, el área administrativa, de construcción y el área técnica; básicamente esas son las áreas y de ahí se derivan sobre todo, el trabajo administrativo como de campo. En la oficina se administran los contratos para cobrarlos y la ejecución de los mismos dentro de campo, ya sea la construcción de un edificio o el mantenimiento a un hospital y se tiene que administrar ahí, entonces, cada quien tiene su trabajo y su puesto y cada quien asigna sus tareas a ejecutar.

Pregunta: ¿y, con esto estaría diciendo que cada persona conoce cuál es su puesto y sus actividades a desarrollar dentro de la empresa?

Respuesta: sí, cada quien labora su trabajo a lo que se le asignó

Pregunta: y, ¿cuáles serían las actividades operativas?, ¿las que se realizan en obra?

Respuesta: las dos, porque, el gobierno nos da un contrato por el cual tenemos que administrar tanto en oficina como en campo; lo tenemos que administrar en oficina porque se tiene que generar, se tiene que estimar para cobrar, se tienen que laborar actas de entrega-recepción; todo esto en oficina y, en campo tenemos que administrar eso mismo: el contrato dice que tenemos que desarrollar un hospital; por ejemplo, entonces, ese hospital tenemos que ver la maquinaria para hacer la excavación, cimentación, edificación, acabados y todo eso conlleva a una administración.

Pregunta: muy bien y, en cuanto a las actividades financieras que realiza la empresa, ¿cuáles serían?

Respuesta: serían las cuestiones monetarias, para mí. Por ejemplo, en ocasiones te dan anticipos por trabajos, actualmente son pocas las entidades que lo manejan, dependiendo también el tipo de trabajo, te dan anticipos entonces, financieramente tienes que estar tú bien, para poder inclusive financiar ciertos trabajos. Financieramente es la administración económica del dinero, que te pueden dar como anticipo y el propio para la ejecución de ese contrato

Pregunta: y de esas dos áreas que ya mencionó (operativa y administrativa), ¿en cuáles está involucrado usted?

Respuesta: Pues como director de la empresa en ambas, porque tengo que administrar desde punto de vista “oficina”: los recursos que cobramos, los que tenemos que ir cobrando semanal o quincenalmente; incluso hay contratos que al término del contrato se liquidan y, “en campo”: la administración de esos recursos para poder solventar la compra de materiales, el pago de mano de obra, en oficina también es algo que se tiene que ver, pago de impuestos y demás.

Pregunta: ok y, en cuanto a la toma de decisiones, ¿estaría únicamente en usted o usted en conjunto con otras personas?

Respuesta: la tomamos conjuntamente, también, depende de qué tipo de decisiones se tenga que tomar; si es algo que conlleve al área administrativa pues se toma en cuenta al encargado de la administración. Si es algo que se tenga que tomar decisión dentro del campo, de alguna obra pues, con residentes de obra, con encargados pero, en mi caso; tengo que estar en comunicación con las dos áreas y tomar en cuenta los puntos de vista de todos.

Pregunta: ok, ¿conoce el proceso de compra de mercancía para obras?

Respuesta: sí.

Pregunta: ¿usted está involucrado en esa actividad?

Respuesta: involucrado al cien por ciento no per, si estoy al tanto porque me gusta estar enterado sobre qué es lo que se compra, para dónde va, a qué obra se necesita y estar al tanto para que las obras, si es una materia prima para ejecución de esos contrato, pues ver que se entregue; porque si no se entrega, la gente está parada, no avanzamos y, se pierde dinero. Entonces de alguna u otra manera hay una persona que se encarga de comprarlos como tal pero, sí estoy al tanto de que los materiales estén en tiempo y forma en donde deben estar.

Pregunta: y con eso, ¿ha tenido problemas de que por ejemplo, se queden sin material o que haya retraso de algún material?

Respuesta: sí, porque muchas veces dependemos de ciertos proveedores; el proveedor al que le compramos material llamemos cemento, varilla, tabique, material de plomería, etcétera. Y, muchas veces estamos expuestos a sus tiempos de ellos, que nos entreguen, muchas veces la promesa es por tiempo y no llega a tiempo y ahí es cuando entra la administración, de decir “bueno no me ha llegado este material y pongo a hacer otra cosa a la gente mientras llega ese material”. Sí ha pasado pero, si dependiera de uno, este, pues no habría ese problema pero, dependemos de la compra de esos proveedores, ellos tienen sus tiempos para que nos entreguen.

Pregunta: y por ejemplo, ¿tendrían un plan para que no les pase esto, o sea, tienen estudiado a sus proveedores de manera que estos no les fallen?

Respuesta: igual, como te mencionaba; así como contratamos gente eventual, también se hace un estudio de los proveedores: quién te da mejor precio, tiempo de entrega y demás; y el proveedor que no cumple con esos requisitos pues los vamos eliminando, ya no les cotizamos, o ya no les compramos material. Llega un momento que, como ya tenemos años trabajando, son proveedores que ya conocemos de los mismos y, por el mismo

tiempo de conocimiento pues, muchas veces ya te dan prioridad y te entregan lo más rápido posible; entonces sí hay, de cierto modo ese control.

Pregunta: ¿en cuanto a las compras de materiales o mercancía, usted está involucrado y hay una persona que es encargada de comprarlo y ese sería su procedimiento de compra? ¿La empresa tiene otros procedimientos para la realización de, por ejemplo, las licitaciones o para estudio de mercado, para ver otras opciones de clientes?

Respuesta: sí, dentro de la administración tenemos ese departamento que se dedican a ver las convocatorias públicas para ver los concursos. Por otro lado, para contratar los servicios, nos llegan invitaciones y demás y sí, hay un departamento que elabora el concurso y ejecución de estos para las licitaciones.

Pregunta: de acuerdo y, ¿estos procedimientos los tienen plasmados en algún soporte; llámese papel o en computadora?

Respuesta: se podría decir que sí, plasmados como tal no, porque cada entidad tiene diferentes maneras de concursar entonces, cada dependencia tiene sus bases y éstas cambian junto con la forma de realizar todo el proceso. Ellos mismos te entregan una base de cómo quieren la documentación entonces, la gente que tenemos aquí, ya está capacitada para revisar esas bases y, llevarlas a cabo para cumplir con todos los requerimientos de esas bases

Pregunta: pero, procedimientos internos; llámese compra de mercancía o bien, pago a proveedores o trabajadores, ¿tienen esos procedimientos establecidos o, solamente son de palabra de “me llega la cotización y yo pago y luego recibo mercancía o hago un anticipo”?

Respuesta: sí, se lleva un control; por ejemplo, se requieren ciertos materiales, se revisan, se pide una cotización, se ve qué proveedor te da mejor precio, se analiza y si nos conviene el precio, de acuerdo a las condiciones del proveedor, se les hace un anticipo, el departamento correspondiente les hace el pago con transferencia bancaria. Para los trabajadores y, en nuestro ramo a la gente se le paga semanalmente a lo que son “ejecución de campo”; entonces los días jueves y viernes se dedican a lo que son “destajos” para que el mismo viernes se les pague al personal y, de esta forma los sábados “rayen”.

Pregunta: ok y, ¿ha habido problemas si no se cumplen estos procedimientos?

Respuesta: sí hay problema si no cumples, afortunadamente, con nosotros ha sido uno de nuestros objetivos y es una de nuestras reglas. El fundador de todo esto fue mi papá y, una de las reglas que nos puso fue esto: “la gente es la primera que cobra y ellos son primero”; por eso es que, afortunadamente nosotros, no hemos tenido ningún problema con pago de la gente, es lo que primero cubrimos antes que los proveedores, porque es justo que si ya hicieron su trabajo se les pague.

Pregunta: ¿se ha modificado alguno de estos procedimientos?

Respuesta: sí, en el aspecto que; por ejemplo, en los pagos, actualmente hay muchos contratos que se pagan cuando terminas los mismos entonces, una vez que se terminan, se factura, emites factura a la entidad que te contrató y te pagan. Entonces, muchas veces uno termina los trabajos y muchos trabajadores que tenemos, ya están dados de alta en hacienda y, al momento de concluir te facturan; por lo que, tenemos la obligación de darles su liquidación. Otra es que les pagamos al momento de ellos nos emiten su factura y, que los trabajos ya estén terminados. Anteriormente casi todo eso era a “raya”, los sábados era ir a pagarle a la gente en

efectivo, los años ya han cambiado, la misma gente también, por la seguridad del país o por lo que sea, ya también prefieren transferencia y se les liquida.

Pregunta: ok, en cuanto a políticas, ¿hay políticas dentro de la misma?

Respuesta: sí, pues llevar los objetivos que tenemos, la calidad, el respeto, trabajar bien, puntualidad, seriedad, compañerismo. Políticas de cumplir, cada quien en el puesto que está laborando.

Pregunta: ¿esas quiénes las crearon?

Respuesta: el departamento de administración y yo

Pregunta: ok, ¿considera que hay oportunidades que puedan ayudarlo a mejorar su empresa?

Respuesta: a lo mejor y sí, volvemos a lo mismo ya hay muchos avances, tanto en los administrativos, como en el campo. Muchas veces, por la misma necesidad de trabajo, no hay de otra, “tienen que entrarle”.

Pregunta: entonces, ¿ya han usado algunas de estas?

Respuesta: sí, tanto en oficina como en campo. Como, por ejemplo, algo tan absurdo, los presupuestos y cartas se hacían con máquina de escribir.

Pregunta: ok en cuanto a las normas que le aplican a su empresa, ¿las conoce?

Respuesta: sí, es dependiendo del tipo de trabajo; podemos construir desde un edificio, hasta darle mantenimiento a un edificio, escuela u hospital entonces, tienes que estar de acuerdo a las normas vigentes; tanto en normas de construcciones, sanitarias, como en normas hospitalarias, hidráulicas. Dentro de esto tienes que tener ese conocimiento para poder ejecutarlos.

Pregunta: ¿procuran estar actualizados con las mismas?

Respuesta: sí.

Pregunta: ¿cada cuándo se actualiza?

Respuesta: pues uno, la norma la actualizan dependiendo el tipo de norma y las actualizan las dependencias correspondientes entonces, cuando lo hacen y si nosotros tenemos algún contrato para ejecutar “x” proyecto; si es algo que no necesita de norma no es necesario, pero, si es algo que vas a ejecutar y tienes que darles un vistazo a las normas entonces, se tiene que ver que esté vigente.

Pregunta: Paola: ¿y quién es el que se actualiza?

Respuesta: Te repito, cuando se ejecuta y cuando nos contratan, al hacer la ejecución, si hay una norma que esté inmersa dentro de lo que vamos a hacer ya sea en el área de campo o, en el área administrativa de la ejecución, es el que tiene que checar esa norma y pues ahí se va actualizando uno porque las normas las actualizan las dependencias.

Pregunta: de acuerdo, pero, se podría decir que, dentro de la empresa ¿usted es el encargado de actualizarse en el área de construcción?

Respuesta: Puede ser el área que ejecuta los concursos hasta el área que ejecuta las obras, pero, tenemos que tener conocimiento todas las personas desde mii persona hasta la gente de campo.

Pregunta: ok, ¿en cuanto a los valores éticos?, ¿diría que son buenos y sólidos?

Respuesta: sí.

Pregunta: ¿sus trabajadores conocen cuáles son los valores de la empresa?

Respuesta: los que estamos de planta sí; en la empresa han estado muchas personas y, muchas de éstas que no han tenido ética pues ya no están aquí. La gente que está con nosotros actualmente, los conoce, es algo dentro de los valores deben tener: ética profesional y respeto.

Pregunta: muy bien, ahora vamos a pasar a cuánto conoce usted del área administrativa de la empresa, ¿cree usted que hay información administrativa que no se maneja correctamente?

Respuesta: no.

Pregunta: entonces, ¿considera usted que va encaminada a los objetivos?

Respuesta: sí

Pregunta: ¿no considera que hay otra forma más conveniente de llevávala?

Respuesta: no.

Pregunta: en cuanto a los reglamentos para el personal, ¿hay un reglamento para ellos?

Respuesta: un reglamento como tal que tengas que llevar “de la a, a la z” no, porque mucha de la gente que está con nosotros es de confianza, los que están de planta o de base; entonces, yo creo que mucha de la operación, lo basamos en la confianza, sí el respeto entre nosotros, la puntualidad, la honestidad es algo primordial. Así es como lo hemos llevado.

Pregunta: ok y para sus trabajadores a los que contrata eventuales, ¿tiene alguna política o reglamento para ellos?

Respuesta: reglamento sí pero, como tal; como contratamos gente por una semana o por días, a lo mejor y no los vuelves a ver, simplemente el reglamento es: el respeto, manejarse con respeto, muchas veces se contrata a un encargado por parte de ellos entonces checar, la honestidad, porque trabajamos dentro de bancos, de hospitales, de jardines de niños, de escuelas, entonces deben de ser honestos, respetuosos y honrados

Pregunta: y, ¿qué es lo que hacen dentro de la empresa o qué es lo que usted hace para que todos conozcan cómo se tienen que comportar?

Respuesta: ya los años que llevamos, te repito la gente que no sigue trabajando fue por algún motivo; posiblemente de los que te mencione ahorita que no los llevaron a cabo; por otro lado, los que actualmente siguen trabajando con nosotros que ya son por años se comportan conforme esas “reglas”. Propiamente se puede decir en el área de la pintura, los maestros pintores llevan trabajando años con nosotros, ya saben qué tipo de gente tienen que llevar, porque ya conocen mi forma de trabajar y mi forma de ver las cosas, tiene que llevar gente respetuosa, honrada, que se sepan comportar, esa es la manera que ya saben lo que tienen que hacer para respetar esas normas éticas dentro del trabajo.

Pregunta: ok, en cuanto a la información clave de la empresa, algunas tomas de decisiones que solamente la dirección toma, por ejemplo, ¿qué otra información “clave” de la empresa, usted es el que la maneja?

Respuesta: pues, se podría decir que son las relaciones con los clientes, es algo que manejo y en este caso también el área de administración, porque también tiene que atenderlos. Las relaciones personales para los clientes que nos contratan.

Pregunta: ¿entonces eso sería exclusivo suyo?

Respuesta: sí y parte del área administrativa.

Pregunta: ok pero, ¿cierta información baja a ciertos niveles?

Respuesta: sí.

Pregunta: ¿cómo cuál sería?

Respuesta: pues, como todo es transparente, la información que baja a cada área es la necesaria.

Pregunta: ¿la comunican en tiempo y forma?

Respuesta: sí, para que funcione bien.

Pregunta: ¿lo realizan mediante juntas o mediante correos, medio electrónicos?

Respuesta: como sea necesario, dependiendo la situación a la necesidad, todo lo que mencionaste se ha llevado a cabo; lo que sea necesario en el momento dado pero, como tal no lo llevamos programado.

Pregunta: ok y, ¿cómo diría usted que ocupa la tecnología dentro de sus empresa?

Respuesta: pues, si tratamos dentro de los recursos que tengamos y que podamos gastar; para la ejecución de los trabajos es, lo que se hace, se compra y se adquiere lo necesario para dar un buen servicio. Entonces, eso conlleva a cualquier tipo de tecnología; la que realmente sea necesario y productiva para nosotros, es la que se adquiere.

Pregunta: de acuerdo; ahora bien, ¿la persona encarga de la administración está dentro de la empresa?

Respuesta: sí.

Pregunta: ¿y para las cosas contables y fiscales?

Respuesta: en una primera instancia, se lleva un control en la oficina pero, toda la información se la lleva un despacho contable.

Pregunta: ¿y qué tanto se interactúan esa área “interna” de la empresa con el despacho?

Respuesta: bastante, están en constante comunicación por documentación, información que luego requerimos: estados financieros, control de facturas y otra información; con la administración.

Pregunta: ¿y con usted?

Respuesta: pues, para eso está el área de administración, cuando yo necesito algo ellos lo piden, si tengo una duda lo veo con ellos.

Pregunta: ¿diría usted que le dan la información que necesita, por medio de ese despacho?

Respuesta: sí, lo que lleguemos a necesitar para un concurso, la administración propia de la empresa, se les solicita.

Pregunta: por último, hablaríamos un poco sobre riesgos, ¿qué es para usted un riesgo? ¿Qué pondría en riesgo la empresa?

Respuesta: podría ser la desestabilización de las áreas que nos contratan, que no pudieran emitir contratos, que no pudieran darnos el trabajo, implica eso, que si no tenemos contratos, no tenemos entrada; nuestra fuente de trabajo son los contratos que emiten las empresas, ya sea públicas o privadas, eso es lo que pondría en riesgo la operación de la empresa.

Pregunta: ¿ya lo han estudiado usted y el área de administración, o sea, ya tienen un plan de acción si eso llegara a suceder?

Respuesta: sí, muchas veces lo comentamos: “si se cierra un puerta, tienes que abrir otra o tocar varias”; te repito, le trabajamos al sector público y privado, si no es uno es otro, todo depende de que hay áreas que solo lo veo yo junto con el área administrativa entonces lo vemos en conjunto.

Pregunta: ok, actualmente ¿cuál diría que son las cinco ventajas de la empresa y por qué?

Respuesta: cinco... (Pausa alargada)...uno, la experiencia; por los años que llevamos hemos adquirido la experiencia; la calidad que siempre hemos tratado de darle la mayor calidad a nuestros trabajos y sobre todo un plus; la honestidad, siempre nos hemos manejado con esa idea ser honestos. Lealtad a la gente que nos contrata y, la responsabilidad de tener siempre todo en orden, saneado para que todos estemos en paz.

Pregunta: ¿en un plazo de diez años, cómo ve a la empresa?

Respuesta: pues mejor, más grande quizás, ahorita ya llevamos de menos a más los veinticinco años que llevamos laborando y todo ha estado hacia arriba. Espero más, con las nuevas generaciones que vienen, hay que darle oportunidad a las nuevas generaciones. Ya hay otro tipo de cuestiones y, hay que irse adaptando a las necesidades de la oferta del trabajo entonces, yo la veo bien, con la administración y con el equipo que hemos formado.

Pregunta: como nos lo comenta, una de sus ideas es, el que crezca, al crecer, ¿usted estaría consiente de que tendría que modificar algunos de sus objetivos, su organigrama, etcétera?

Respuesta: sí, si crece mucho más; por ende, tienes que modificar muchas cosas, desde la administración, el organigrama; porque a lo mejor vas a tener más personal y, vas a tener que delegar funciones, más área, duplicar trabajadores, claro que sí.

Pregunta: pues eso sería todo, muchas gracias, Ing. Bentata.

Respuesta: gracias a ti.

20 de septiembre de 2018, 17:00 horas, en la oficina del Contador Carrillo, ubicada en la Delegación Gustavo A. Madero, CDMX.

C.P. Jesús Federico Carrillo Torrentera, persona física con actividad empresarial (CATO).

Paola: Buenas tardes, primeramente sería que nos pudiera brindar su nombre, el puesto que desempeña en la empresa, los años que lleva desempeñándolos, cuáles han sido o son sus principales actividades, el nombre de la empresa, los años funcionando, la descripción de la empresa o giro y el número de empleados.

C.P. Carrillo: Que tal, buenas tardes, soy el Contador Federico Carrillo Torrentera, la empresa pues, soy persona física con actividad empresarial, nos dedicamos la giro de lo que es la construcción y mantenimiento. Ahorita, primordialmente nos estamos dedicando a lo que es el desazolve, sí hemos llegado a hacer unas cosas de mantenimiento y construcción pero, ha sido esporádico, actualmente contamos con un contrato en el ISSSTE donde nos dedicamos a hacer el desazolve de: un hospital, clínicas y estancias infantiles.

Pregunta: ¿cuánto lleva funcionando como persona física?

Respuesta: dos años pero, trabajando en forma este año, 2018.

Pregunta: y en cuanto a su personal, ¿sólo es usted, tienen personal de base o todos subcontratado?

Respuesta: tengo trabajando conmigo dos personas más en lo que es oficina y, en lo que es el área de desazolve, tenemos contratado a un maestro que se dedica a eso y si tenemos cuestiones de plomería, él también se encarga de eso.

Pregunta: ¿cuáles diría que son sus principales responsabilidades dentro de la empresa?

Respuesta: ¿mías?, propiamente administrarla como dueño de la misma; llevar la contabilidad de la misma; conseguir clientes y trabajo, esa es la mayor responsabilidad.

Pregunta: ok, en estos años que lleva y, desde su punto de vista, ¿cómo ha funcionado de forma general en cuanto al trabajo?

Respuesta: el primer año, estuvo complicado, como no nos conocían y, no habíamos hecho gran cosa pues no había mucho trabajo; hasta este año que nos dieron la oportunidad en el ISSSTE y ya tenemos un contrato de desazolve. Lo empezamos en febrero si no me equivoco y en este mes lo estaríamos terminando.

Pregunta: y al ser su primer contrato grande; “por así decirlo”, ¿cómo les fue administrativamente u organizacionalmente, lo pudieron llevar bien?

Respuesta: en términos generales, yo creo que sí; en un principio como todo, tuvimos que conocer las políticas del ISSSTE para que nos recibieran la documentación e información, batallamos pero, ya ahorita que estamos concluyendo el año, se pudiera decir que ya lo tenemos controlado y ya tenemos la facilidad de entregar documentación porque nos solicitan: actas entrega-recepción, de supervisión, generar, álbumes y factura. Son cosas que ya tenemos controladas en la administración.

Pregunta: usted, como principal administrador y dueño o representante de “CATO”, ¿cuáles son los tres objetivos que persigue?

Respuesta: primero, dar un buen servicio a un menor costo y con una excelente calidad que, esta calidad nos pueda recomendar con algunos clientes en un futuro.

Pregunta: Paola: ¿se lo hace saber a su personal?

Respuesta: de alguna manera sí, objetivos como tales, no tengo porque estamos todavía iniciando pero, en su momento si se les hace ver a la gente que tenemos que entregar un buen trabajo y, con muy buena calidad; tanto en lo administrativo, como en el trabajo de campo, en este caso mi producto a entregar es el servicio de desazolve entonces, debemos entregar un buen servicio para que nosotros a su vez, no tengamos reclamaciones por parte de la institución a la que le estamos laborando; ahorita y, por esa situación tengamos la oportunidad de seguir colaborando con ellos el siguiente año o ya conseguir otros clientes pero, sí se les hace saber a la gente que hagan el mejor trabajo posible.

Pregunta: ¿y le gustaría en un momento dado, establecerlos, junto con una misión visión y valores?

Respuesta: claro, yo creo que como toda empresa, pese a que soy una persona física, debemos y tenemos que crear y tener políticas dentro de la empresa, quizá por decidía o lo que sea pero, no las tenemos, pero es bueno tenerlas.

Pregunta: ok, ahora bien, en sus inicios y, durante el comienzo de la empresa, le costó trabajo, encontrar clientes, ese ¿podría ser un riesgo al que se enfrentó y, un problema que pudo hacerlo, quizás, hacer pensar en mejor no continuar en ese giro? ¿Lo tomó así o simplemente lo tomó como un reto y continuó tratando de conseguir un contrato?

Respuesta: yo creo que todo inicio de cualquier negocio es aventurero; no podemos apostar a que “en las primeras”, tengamos trabajo como todo tenemos que darnos a conocer tienen que conocer el trabajo que hacemos y la calidad con la que lo hacemos entonces, yo creo que cualquier persona que piense que poner

un negocio y que éste funcione en el primer año o los primeros días; yo creo que está muy equivocado, porque un negocio de antemano se puede decir que es sufrirlo para poder tener un futuro, un buen negocio pero, de principio no soy el único que lo ha padecido y, no con esto quiero decir que ya este al cien por ciento, aún estoy batallando para conseguir trabajo.

Pregunta: ¿y qué nos puede decir sobre otros riesgos ajenos a la empresa, como el cambio de sexenio?

Respuesta: yo creo que sí nos afectaría porque, como vienen los cambios desde la presidencia; yo creo que va a haber mucho cambio en todo lo que es la administración de gobierno entonces, muchas veces depende uno de la gente que llegue y, en algún momento dado poder nosotros quedar con algún contrato, pero si es complicado porque muchas veces la gente que está en los departamentos, de este caso, de obras que ya nos conoce, pues ya es un poco más fácil que nos asigne un contrato directamente o por licitación, en cambio; cuando llega gente nueva, sí es muy incierto porque, no sabemos con qué mentalidad y con qué manera de trabajar vengan.

Pregunta: ok, en cuanto a las problemáticas con sus proveedores, ¿usted consume algunos materiales para desarrollar su trabajo?

Respuesta: pues materiales como tal para hacer el desazolve no, propiamente viene siendo herramienta, como máquinas de desazolve.

Pregunta: y en cuanto a las maquinarias, ¿tiene proveedores, arrendadores?

Respuesta: son máquinas propias y como tal un proveedor que me las surta cada determinado tiempo, no; nosotros hacemos mercadeo y en algún momento dado el proveedor con menor precio es donde compramos la máquina.

Pregunta: ok, en cuanto a ahorita, lo que ha desarrollado con el ISSSTE, ¿se le ha presentado un problema o, algún desacuerdo?

Respuesta: no, hasta ahorita creo que hemos trabajado acorde al contrato que se nos asignó, porque también ahí tenemos en las cláusulas ciertas condiciones de trabajo que tenemos que cumplir en tiempo y en formas y se ha trabajado así, no hemos tenido problemas, el problema a lo mejor es que se atrasan los pagos pero es muy común en el sector gobierno.

Pregunta: ¿y eso lo tiene totalmente contemplado y lo maneja bien para poder subsistir?

Respuesta: yo creo sí, desde el momento que uno decide trabajar para el gobierno, sabemos de antemano que, sus pagos vienen siendo e un promedio de sesenta a noventa días entonces, sabemos a lo que “le tiramos” en el momento que decidimos trabajar para ellos.

Pregunta: en cuanto al tiempo que usted le dedica a la empresa, semanalmente, ¿cuántas horas son?

Respuesta: mmm...le dedico de lunes a viernes, horas, pues se puede decir que trabajaré con la empresa medio día porque tengo otro trabajo por fuera.

Pregunta: ok, de ese tiempo que le dedica ¿cuáles son sus principales actividades?

Respuesta: checar que se estén desarrollando los trabajos en campo, que se esté cumpliendo en tiempo y forma y lo que es en oficina, checar que se esté realizando tal cual; como te comentaba, se estén realizando las actas y generadores porque igual tenemos un calendario, para nosotros entregar toda esa documentación y que, proceda para pago.

Pregunta: ¿y ese calendario, se lo dan o usted lo realiza?

Respuesta: ese calendario nos lo proporciona la dependencia y ellos son los que nos dicen a donde vamos a entrar a trabajar; una vez que se entregue, tenemos los primeros diez días de cada mes para poder entregar la documentación de los trabajos que se realizaron el mes anterior.

Pregunta: ¿y esto cómo lo lleva a la empresa?

Respuesta: conforme vamos nosotros terminando los trabajos. Para empezar, para poder nosotros entrar a trabajar, el departamento de obras, nos da una orden de servicio para entrar al hospital, clínicas o estancias, tenemos un periodo de tiempo para trabajar y concluir, una vez concluido, nosotros empezamos a trabajar o bien adelantamos el trabajo en oficina de toda la documentación para no nos traten de ganar los tiempos.

Pregunta: ¿y su personal conoce todo este procedimiento y lo respeta entiendo y forma?

Respuesta: sí, todos lo conocen, la gente que labora conmigo lo conoce, cada quien tiene designada una tarea. Hay una persona que está dedicada a las actas y facturación, hay otra persona que se dedica a lo que son generadores, cada quien tiene una responsabilidad que cumplir dentro de aquí.

Pregunta: entonces, se puede decir que, ¿se ponen de acuerdo en juntas? ¿Cada que comienzan estos trabajos o desde que inicio el contrato ustedes organizaron una junta y así lo designaron?

Respuesta: cuando se inició el contrato, primero se notifica al personal que está con nosotros que ya está designado el contrato y, su vez se determinan las tareas que va a cumplir cada uno; entonces ya una vez que se hizo esa junta pues, ya el proceso mensual, pues vamos caminando de manera normal, no hacemos juntas mensuales o semanales.

Pregunta: ok, usted con las otras dos personas, ¿se podría decir que cada uno forma un área?

Respuesta: pues, se podría decir que sí, si lo vemos como un organigrama. Pero, como es un negocio pequeño todavía, yo creo que los tres somos un área en general y, para cuestión organizacional sí somos tres áreas.

Pregunta: ¿diría usted que el área administrativa y operativa usted la dirige?

Respuesta: sí, yo la llevo.

Pregunta: ¿y la financiera?

Respuesta: también, porque como soy persona física y es un contrato solamente, por lo que no requerimos de más gente.

Pregunta: ¿en cuanto a la contabilidad y temas fiscales?

Respuesta: yo lo llevo, es mía, me encargo de actualizaciones, cambios y le doy acato a lo que estoy haciendo.

Pregunta: Ya que tocó ese tema, ¿cada cuándo se actualiza usted?

Respuesta: pues, normalmente tengo la oportunidad de contar con un amigo que tiene un despacho y él normalmente me va pasando los cambios que hay y son importantes pero, que yo me dedique a estar presente, no.

Pregunta: y a la normatividad que le corresponde a trabajos de desazolve, ¿existe una normatividad o alguna norma mexicana o reglamento?

Respuesta: yo lo desconozco pero, no creo que haya una normatividad para desazolve.

Pregunta: en cuanto a toma de decisiones, ¿rehacen completamente en usted o las comparte con alguna de las otras dos personas?

Respuesta: cae en mí, yo tomo las decisiones.

Pregunta: ¿y también, se diría que usted tiene alguna información, por así decirlo, “confidencial”?

Respuesta: pues no, porque realmente no hay confidencialidad, todos manejamos los mismos documentos: qué se hizo, dónde se hizo, cuánto costó, cuánto se factura, no hay secretos. Pero, en alguna toma de decisión y, en caso de tener dos lugares para entrar, o cómo tenemos que tomar la decisión en cuanto a redondeos de estimación o facturación, si las tomo yo.

Pregunta: ok entonces, ¿se podría decir que las personas que trabajan con usted son de confianza?

Respuesta: sí.

Pregunta: sus valores que, aunque no están bien definidos como empresa pero, ¿sí tienen ciertos valores que trata usted de promover a las otras dos personas?

Respuesta: claro, sobretodo la confianza, ante todo, lo que es la responsabilidad y que se comprometan con lo que estamos haciendo; porque si nosotros hacemos bien las cosas, vamos a seguir teniendo trabajo, porque en el momento que se nos acabe el trabajo pues se me acaba a mí y, por consiguiente las otras dos gentes. Entonces es más que nada eso, el compromiso y como todo, tener una ética laboral en la cual estén comprometidos como personas y como profesionales porque por ejemplo; quien me ayuda a hacer los generadores es un arquitecto, porque son cosas que yo no conozco, entonces necesito a alguien que lo sepa y, en la otra área nos ayuda una persona que aún está estudiando la carrera de contabilidad y en ella me apoyo para la facturación, actas, entonces si es gente que siento yo, está preparada para lo que estamos haciendo.

Pregunta: de acuerdo, y en cuanto a políticas que, no las tienen escritas pero, ¿hay alguna política que tenga usted con su personal, existiría alguna o por el momento no?

Respuesta: escrita así como dices no pero, si le podemos llamar política a: entregar los trabajos en tiempo, calidad y forma; esa sería una.

Pregunta: ok, ¿considera que hay puntos u oportunidades que puedan ayudarlo a mejorar como persona física y, quizás en algún momento dado, convertirse en moral?

Respuesta: vuelvo a lo mismo, yo creo que es tener calidad, eso nos va a recomendar y hacer crecer. Si entregamos trabajos con calidad eso nos va a abrir las puertas en muchos lados de lo contrario, solitos nos vamos a ir cerrando las puertas y no vamos a trabajar idóneamente.

Pregunta: y, ¿alguna herramienta administrativa que crea conveniente aplicar a la empresa?

Respuesta: ¿lo que sería un software?

Pregunta: Eso aplicaría más a las TI, herramienta administrativa; más bien sería, algún análisis que usted realice, un FODA, un manual de políticas y procedimientos, un código de ética, ¿cree que le beneficiaría?

Respuesta: yo creo que sí, cualquiera de ellos nos vendría muy bien, ahorita como somos una empresa pequeña y que realmente estamos iniciando, no nos hemos puesto a verlo pero, en algún momento dado sí la necesitaríamos para poder crecer y mediante esas seguir creciendo.

Pregunta: ¿en cuanto a software, cómo nanjea las tecnologías?

Respuesta: la paquetería sí, en lo que es, por ejemplo, el arquitecto nos ayuda con el “AutoCAD”; ese sería propiamente la que tenemos porque, trabajamos con Word y Excel, no es gran cosas hacer actas, ni estimaciones. En lo que es la contabilidad no tengo ninguna paquetería.

Pregunta: ok, ¿todo lo manejaría mediante el portal del SAT?

Respuesta: exactamente.

Pregunta: ¿ese usted lo maneja exclusivamente?

Respuesta: sí.

Pregunta: ¿y lo ha manejado desde que decidió ser persona con actividad empresarial?

Respuesta: sí, de hecho como persona física yo, he llevado mis declaraciones desde siempre, mi otro trabajo y ahora esto.

Pregunta: siendo usted contador, ¿cree necesario alguna persona encarga para cuestiones administrativas, algún externo u otra persona que se integrara a su equipo y, que le ayudara con otras actividades?

Respuesta: por el momento no, creo que lo estamos llevando bien, no hay mucha situación administrativa, no creo que sea necesario pero, yo creo que en un futuro que comencemos a crecer, va a ser necesario contar con algún externo que me ayude por ejemplo con lo que es la contabilidad, a pesar de que soy contador yo tengo que ver clientes, tengo que hacer llegar más trabajo. Y posterior, cuando crezcamos, quizás sería conveniente contratar gente para oficina y para campo.

Pregunta: ¿simplemente sería una persona que le ayude en cuanto a lo fiscal o que es lo que usted esperaría de esa persona?

Respuesta: yo creo que solo a lo fiscal, porque es lo que hay que tenerle un poquito de más cuidado, por las nuevas reformas que han estado, hay que estar más al día; igual y yo lo puedo resolver, no sé.

Pregunta: actualmente, ¿cuáles diría que son las cinco ventajas que tiene como empresa?

Respuesta: ¿con una moral?, pues ninguna porque tengo las misma obligaciones que una moral, fiscalmente tengo las mismas obligaciones.

Pregunta: pero, ventajas en cuanto al trabajo, ¿qué es lo que usted ofrece?

Respuesta: por ejemplo, ¿con otra empresa de desazolve?

Pregunta: sí.

Respuesta: pues, una el trabajo, que lo hacemos en tiempo; que administrativamente tenemos un equipo de trabajo en cocina y en algún momento podemos resolver cualquier situación tanto de administración como laboralmente se puede resolver; contamos con maquinaria, no nada más desazolvamos de manera tradicional “por varillas manuales”, aquí se cuenta con dos máquinas; otra es el costo, no es un costo muy alto por lo mismo que somos una empresa pequeña todavía, o sea no tengo gastos por ejemplo, teniendo más personal, a lo que yo tendría que elevar mi costo para yo poder cubrir mis gastos, al ser una empresa pequeña, tenemos esa otra ventaja. Otra pues, no sé, la calidad.

Pregunta: ok ¿Qué es lo que realizaría usted, junto con las otras personas para mejorarlas o mantenerlas?

Respuesta: ¿Cómo qué?

Pregunta: ¿Qué actividades en campo u oficina se realizarían para continuar teniendo esas ventajas?, ¿seguirían trabajando igual o, podrían mejorar?

Respuesta: como todo, yo creo que siempre hay que mejorar lo que hacemos, no nos podemos quedar tal cual empezamos, yo creo que siempre es bueno actualizarse, hacer mejor las cosas. Yo creo que, en campo, los problema son diferentes y, por consiguiente a cada trabajo siempre hay que darle una solución diferente; entonces, yo creo que eso constantemente lo vamos aprendiendo en lo que es oficina. Lo mismo, el personal, igual nos vamos encontrando día con día ciertas situaciones en las cuales el instituto nos las pide de una forma luego de otra entonces, tenemos ir nosotros llevando esa situación y ya la gente que labora conmigo de un modo u otro ya los conoce y, también sabe cómo solucionar y cómo darles respuesta inmediata a lo que nos están pidiendo.

Pregunta: por último, en un plazo de diez años ¿cómo ve a la empresa?

Respuesta: u, pues yo la veo grande, la veo que crezca, que crezca el personal; porque, a manera de que crezca “CATO”, de esa manera vamos a crecer todos, vamos a tener más personal y, por consiguiente pues a la economía nacional vamos a ayudarla teniendo más mano de obra.

Pregunta: bueno, eso sería todo, muchas gracias contador.

Respuesta: por nada Pao.

21 de septiembre de 2018, 10:30 horas, en la oficina de Grupo Forga S.A. de C.V., ubicada en la Delegación Coyoacán, CDMX.

Arq. Félix Alberto Osuna Villegas, gerente de construcción de Grupo Forga S.A. de C.V.,

Paola: bien, buenos días, primero que nada, quisiéramos saber ¿cuál es su nombre, el nombre de la empresa y el puesto que tienen ella?

Arq. Félix: hola, buenos días, soy el arquitecto Félix Alberto Osuna Villegas, trabajo para Grupo Forga mmm ¿qué otra cosa, perdón?

Pregunta: ¿cuántos años lleva en el puesto?

Respuesta: cuatro años y medio en el puesto y, actualmente funjo como gerente de construcción, estoy al frente del área de construcción o área técnica.

Pregunta: ¿cuántos años lleva la empresa operando?

Respuesta: la empresa fue constituida en el 2010, ya lleva ocho años y contando.

Pregunta: ok, ¿cuál es el principal giro o principales actividades que realiza la empresa?

Respuesta: es una comercializadora que, puede manufacturar, puede exportar e importar productos para el sector público o privado también, en el área de construcción así como, en cuestiones arquitectónicas.

Pregunta y, ¿con cuántos empleados cuenta?

Respuesta: actualmente, de base hay seis personas y hay personal que se contrata para cada una de las diferentes obras y para los trabajos que vamos a realizar hay especialistas encada área que se subcontratan

Pregunta: ok y nos comentaba que usted es el director de obra, ¿cuáles son sus principales actividades?

Respuesta: pues sería la planeación de las obras; así como la cuantificación de materiales, supervisión y, en general sería eso. Es planeación, ejecución y supervisión.

Pregunta: bueno, usted lleva cuatro años dentro de la empresa, ¿desde su punto de vista, en estos años cómo ha funcionado la empresa?

Respuesta: yo creo que el funcionamiento es bueno, porque cada área tiene sus distintas responsabilidades y se ha basado mucho en la confianza de que cada área tiene que hacer su trabajo, para que todos “jalemos” parejo, para llevar acabo un cierto trabajo.

Pregunta: ok y, ¿modificaría algo a la empresa o algún área en específico; de manera que funcionen de una mejor forma?

Respuesta: pues tanto como modificar, yo creo que no; más bien, sería implementar no sé, un poquito más de controles en algunas cuestiones, como: entradas-salidas de herramientas, materiales, y algunas cuestiones pero, así como “cambiarle”, no tanto. Sería más bien como aportarle más cosas para que tenga un mejor funcionamiento.

Pregunta: nos comentaba controles sobre materiales y herramientas, ¿Por qué?

Respuesta: bueno, porque se ha dado mucho que se le presta herramienta a los trabajadores que no cuentan con algunas herramientas especializadas y se ha llegado a dar el caso que, bueno, ellos dicen que en la obra se llega a perder el material y herramienta pero, ahí desconocemos si sea así; por eso es que todo debería de ser con un vale o algo así, cuando se les preste la herramienta y, al final de la obra hay que regresarla porque también luego dicen que no se les prestó y eso es lo que yo veo mal también.

Pregunta: ¿lo ha comentado con el/la directora general?

Respuesta: pues sí y está en planes de ya ponerlo en marcha.

Pregunta: ok, ¿alguna otra problemática que tengan con los trabajadores o con los clientes de donde realizan obras?

Respuesta: alguna problemática, yo creo que, en algunos casos a la persona que se le asigna el trabajo que, en este caso sería al maestro de obra, yo siempre he detectado ese problema con ellos: que no está el encargado; a veces, y deja a sus trabajadores y, entonces yo, como supervisor no me puedo dirigir con ellos, yo me tengo que dirigir con el maestro de obra para que él vea las cuestiones que están mal con sus trabajadores porque, yo tampoco puedo llegar, pararme ahí y regañar a su gente; cada quien tiene su responsabilidad y, el maestro de obra tiene que ver las cosas conmigo. Eso les he dicho siempre, aunque el maestro no haga nada, “solo este sentado”; pero, como responsable tiene que estar ahí en la obra, eso es lo que yo he visto mal.

Pregunta: ¿y ha pensado algunas medias para “obligar” de cierta manera a que estén ahí?

Respuesta: pues sí, se los hemos comentado, que ya es una obligación estar ahí aunque no hagan nada porque, si ha pasado que algunos trabajadores los quieres “mandar” y pues lo primero que me contestan es: “tú no me contraste, me contrato el maestro de obra”; y a mí no se me hace justo que, tú teniendo un puesto más importante que el maestro de obra no te quieran hacer caso.

Pregunta: ok ¿algún problema al momento de comprar materiales para la obra o, las herramientas; con sus proveedores, han tenido problemas?

Respuesta: pues en ocasiones, por los tiempos de entrega. Que no cumplen con los tiempos de entrega y, retrasan la obra, estás esperando el material para colar y resulta que no llegó; ahí ya estás perdiendo tiempo y estás mermando la productividad.

Pregunta: ¿cómo lo han resuelto o cómo lo piensan resolver?

Respuesta: cambiando de proveedores, a unos que sí cumplan y prever todo eso; o sea, pedir los materiales, posiblemente un día antes para que ya en la tarde los tengamos en la tardes y ya por la mañana trabajar.

Pregunta: entonces, ¿si tienen una correcta planeación o un procedimiento para requerir materiales? O, ¿Cuál sería su procediendo para la adquisición de materiales?

Respuesta: pues sí, dependiendo nuestro programa de obra es como vamos suministrando los materiales; por ejemplo, en cuestiones de acero, tú sabes que desde un inicio se tienen que suministrar para que lo vayan habilitando pero, ya cuestiones como el cemento o los agregados, prácticamente se pide ya cuando se vayan a utilizar por cuestiones de calidad. Por ejemplo, si se piden los bultos un mes antes o quince días antes, por la humedad u otros factores, se pueden echar a perder entonces, por eso si tratamos que sea lo más próximo; que se pidan cuando ya se vayan a utilizar, y esa cuestión cuenta mucho para la calidad y que realmente tenga buena resistencia, por ejemplo: el concreto.

Pregunta: bueno, ahora de lo que usted lleva aquí dentro de la empresa, ¿ha vivido situaciones que pusieran a la empresa en riesgo?

Respuesta: pues así como que pusieran en riesgo la operatividad no, lo que sí es preocupante a veces es, que como son concursos de obra pública, lo que pusiera en riesgo a la empresa es que no se ganaran los concursos o que se hiciera un mal trabajo de planeación y que, pues, nos quedáramos sin “chamba”.

Pregunta: ¿nos podría hablar un poco más acerca de cómo es la estructura de la empresa? ¿Cuáles son sus áreas o personas que la integran y, de que se encarga cada una?

Respuesta: si hay un organigrama, como tal, hay una directora general que, también funge como representante legal; hay un área de construcción de la que yo me hago cargo, ahí nos encargamos de la cuestión técnica: supervisión, planeación y ejecución; toda la papelería que tenemos que entregar al finalizar los trabajos, porque ya que es una empresa que se dedica a la obra pública, en general y, es lo que más hacemos entonces, todo tiene que estar fundamentado y entregar toda la documentación. Hay un área de contabilidad que también hay un encargado de ella, y un área administrativa-general, en donde se ven todas las cuestiones de los materiales, la compra de materiales, planeaciones y nómina.

Pregunta: entonces, ¿se podrían decir que son tres áreas y, dos personas por cada área?

Respuesta: así es, es el personal de base.

Pregunta: ¿los demás son subcontratados de acuerdo a los trabajos que necesitan?

Respuesta: sí, dependiendo de cada tipo de obra.

Pregunta: Paola: ¿y, cómo manejan esa subcontratación, han tenido problemas con ese personal?

Respuesta: Arq. Félix: pues, primeramente ya cuando tenemos, digamos “el volumen de obra” que se va a realizar, hacemos citas con proveedores de trabajadores y, platicamos con el que ofrezca un mejor servicio en tiempo y forma. Se les contrata, se les da un anticipo y al final se les liquida y pues, al final de cuenta, la gente que se ha contratado es gente que tiene ya tiempo trabajando, gente de confianza.

Pregunta: hablando de confianza, ¿cuentan con valores establecidos?

Respuesta: si hay valores, como el compromiso que tenemos con el cliente, de brindarle un buen servicio y una buena calidad en cuanto a materiales; tenemos una responsabilidad, de realizar obras en tiempo; por ejemplo, si vamos a durar dos meses en obra lo terminamos antes o sobre ese tiempo pero, no nos pasamos de ese tiempo. Tenemos trabajo en equipo, que es muy importante para la empresa, de hecho, el escudo es un engrane y como tal, la empresa funciona como un engrane y creo que eso es importante ya que todos realizan y ejecutan un buen trabajo; sobretodo, la humildad, ser humildes, tratar bien al cliente, a los trabajadores, porque yo creo que desde el puesto más bajo hasta la directora, todos somos importantes para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.

Pregunta: en cuanto a objetivos, ¿tienen objetivos establecidos?

Respuesta: ¿cómo de qué tipo: a largo, corto plazo?

Pregunta: a largo plazo.

Respuesta: pues, es seguir creciendo, hacer que la empresa crezca, posicionarnos en los primeros lugares, que los clientes busquen a la empresa, tener una página de internet en donde los clientes vean lo que hemos hecho, subir el Curriculum.

Pregunta: ¿ya cuentan con esa página?

Respuesta: está en proceso de realización, ya está planeado realizarla, subirla y así, poder tener un portafolio de clientes más amplio.

Pregunta: ya que lo comenta, eso nos llevaría a hablar de la tecnología en la empresa. ¿Cómo manejan la TI, les ayuda, los atrasa, les ha beneficiado?

Respuesta: no pues las TI son muy importantes porque, anteriormente en obra, los planos eran hechos a mano y ahora con el AutoCAD pues, sí es más rápido; obvio, la máquina no trabaja sola pero, sí te ayuda bastante y hace más eficiente el trabajo en gabinete; el uso de computadora es, la tecnología que más usas. En campo pues, las herramientas necesarias, herramientas eléctricas como: rompedoras, cortadoras, revolvedoras, también, para hacer desazolve con máquinas eléctricas; o sea, son cosas que hacen más eficiente nuestro trabajo.

Pregunta: ¿se van actualizando con esas tecnologías, con maquinaria o, con el programa ara hacer los planos?

Arq. Félix: sí, tratamos de irnos actualizando, porque cada año sale uno diferente que, trae más aplicaciones, más comandos, más cosas, sí tratamos de irnos actualizando.

Pregunta: en cuanto a las normas que le aplican a la empresa, ¿cuáles serían?

Respuesta: depende de cada obra, las Normas Oficiales que le correspondan; principalmente, de cajón nos basamos en el Reglamento de Construcción que, ese aplica para la CDMX y para el Estado de México, es el mismo, también, nos apoyamos mucho de la Norma Técnica Complementaria, para el diseño arquitectónico que, ahí nos habla de todas las dimensiones mínimas en edificaciones tanto de habitabilidad, funcionamiento, rutas de evacuación, cuestiones de discapacidad. Todo eso, para llevar a cabo un buen proyecto que, en cesaciones lo revisamos pero, no es muy común porque el reglamento te lo marcan como un mínimo no un máximo. Si eres un mal arquitecto, si vas a necesitarlo mucho; las normas técnicas complementarias pues,

serían para mí, como una guía, no es algo que sea tan necesario revisar pero si lo tenemos en cuenta y, en algunos casos, cuando se trabaja en el sector público, ahí si hay normas mexicanas aplicables a cada caso; por ejemplo, en escuelas, hospitales. Tratamos de si revisarlas y apegarnos ellas.

Pregunta: ¿quién diría que es el encargado de revisar y actualizarse en esas normas, usted?

Respuesta: pues sí, porque estoy a cargo del área, o sea que, al momento de proyectar, tenemos que darle primero una revisada a las normas técnicas.

Pregunta: ¿y cada cuándo procura usted actualizarse en la normas?

Respuesta: pues, la Gaceta Oficial Mexicana; ahí es donde luego o cada año, más bien, ahí van actualizando y te van diciendo qué normas se actualizaron, entonces ya cuando se actualizan hay que darle una leída porque sí llegan a cambiar cada cierto tiempo; no es cada año pero, sí. Por ejemplo, la norma del ISSSTE es del 2015, ya tiene tres años que no se actualiza entonces, cada que se va actualizando el reglamento o las normas, hay que irle dando una “checada” para ver qué cosas son diferentes.

Pregunta: de acuerdo, en cuanto al tiempo que usted le brinda a la empresa o, que está usted en la empresa, ¿cuánto es a la semana, en horas?

Respuesta: pues, entramos a las 9:00 de la mañana y salimos a las 6:00 de la tarde, estamos hablando de que son nueve horas, por cinco más seis. Estamos hablando de un promedio de cincuenta horas que se le dedican a la semana; yo estoy de tiempo completo.

Pregunta: De acuerdo.

Respuesta: en ocasiones estoy en oficina y en ocasiones estoy en campo, combino las dos cosas pero, en general es un promedio de cincuenta horas.

Pregunta: ok y en campo, ¿cuáles son las actividades que realiza?

Respuesta: pues planeación y supervisión; arrancamos la obra. Hay otro arquitecto que, se queda encargado de la residencia y compra de materiales; yo, nada más doy “una vuelta” en general una vez a la semana y, también funjo como “superintendente de obras” que, en este caso, haría un reporte semanal de los avances que llevamos pero, hay un residente que sí está toda la semana en obras.

Pregunta: ok y, ¿tienen políticas o algún manual en el que se indique hacer ese reporte semanal o el procedimiento para adquisición de mercancía o compra de los suministros?

Respuesta: pues, un manual como tal, no hay pero, pues casi siempre como nos dedicamos mucho a obra pública, empieza con una orden de servicio bueno, perdón, nos dan una solicitud de presupuesto, vamos a hacer el levantamiento, hacemos el presupuesto, nos dan una orden de servicio entonces, entramos a trabajar después, de ahí hacemos toda la papelería necesaria. Pero, al momento que nos autorizan el presupuesto, ya también, el área de construcción empieza a planear los tiempos de trabajo, compra de materiales y a programar a la gente. Sería más o menos el procedimiento que llevaríamos.

Pregunta: ok, ¿no les gustaría o llamaría la atención tenerlo por escrito, como un “manual pequeño” de todos los procedimientos que se deberían de llevar a cabo para hacerlo quizás un poco más formal?

Respuesta: no creo que sería mala idea, sería bueno tenerlo como guía.

Pregunta: por ejemplo, también se podría tener otros procesos, no sé; en su caso, de administración y contabilidad, todos aquellos procedentes para realizar pagos a proveedores, a trabajadores o de facturación a sus clientes.

Respuesta: pues si sería bueno tener un mayor control y, se ha venido pensando eso, así como vaya creciendo la empresa, yo creo que se va ir contratando más personal; para tener ese control porque, ahorita nada más somos seis personas y así, a la par como vaya creciendo la empresa se irá contratando más personal que también ayuden a tener un mayor control.

Pregunta: ¿en cuanto a políticas? Políticas para, por ejemplo; de los vales, serían algunas políticas o controles que, ustedes implementarían, ¿no les gustaría tenerlo por escrito para darle más formalidad y, quizás los trabajadores de cierta manera lo respeten más?

Respuesta: pues sí, de hecho hemos venido pensando el que todo sea de manera escrita, que plasmen su firma para que no haya ninguna “falla”; de que “no me lo prestaste” o, “no me lo diste”. Entonces, al momento de que te lo firman, se están haciendo responsable de que te lo tienen que regresar en cuestiones de material y herramientas. Si sería bueno planear todo eso por escrito.

Pregunta: la información administrativa que, usted no está, quizás, tan apegado a eso pero, desde su punto de vista ¿cómo la ve? ¿Se maneja correctamente? ¿Se comunica correctamente; es decir, usted llega les comenta lo que hay que hacer, como presupuestos o realizar “equis” comunicación a sus clientes? ¿Hay buena comunicación?

Respuesta: sí, hay buena comunicación entre todos, en ocasiones y, ya en casos necesarios hemos hechos juntas; se han platicado y se han expuesto las situaciones que podrían ayudar a la empresa a mejorar y, en general yo creo que si hay buena administración de la empresa y, buena organización. Cuando tenemos que realizar una actividad, nos ponemos de acuerdo y cada quien se hace responsable de su parte, de lo que tiene que hacer.

Pregunta: de acuerdo, para las personas que concentran la información “clave” de la empresa, ¿diría que es exclusivo de la directora o también de otras áreas de la empresa? ¿Cada área tendría una información clave?

Respuesta: hay una información que sí, solo la manejan a nivel dirección pero, en la mayoría de los casos sí toman en cuenta a las demás áreas en toma de decisiones; todos tienen opinión y es valorada su opinión.

Pregunta: ok, hace un momento nos decía que conforme fuera creciendo la empresa iban a contratar gente; en cuanto a la contabilidad, hay un área de contabilidad pero, ¿realizan como tal la contabilidad?

Respuesta: pues primero se hace una contabilidad interna pero, también se apoya de un despacho externo que les ayuda.

Pregunta: ¿usted ve que ese despacho les ayuda y les da la información que necesitan?

Respuesta: pues yo creo que sí, por eso ya lleva varios años trabajando con la empresa; aunque, no se descarta la posibilidad de que un futuro se contrate más personal y ya el control sea interno, no tengan que contratar otro despacho.

Pregunta: desde su punto de vista, ¿cómo sería mejor: un interno o un externo que les ayude en esa “parte”?

Respuesta: desde mi punto de vista, sería con un interno, sería más fácil la comunicación sería, bueno, ya no estaríamos triangulando información, ya todo se manejaría aquí dentro de la empresa.

Pregunta: ok, como última parte del cuestionario, ¿cuáles diría que son los riesgos a los que se enfrenta la empresa?

Respuesta: Los riesgos, pues, al ser una empresa que se dedica a los concursos, los riesgos serían que, nuestros precios ya no sean competitivos que, por alguna razón llegara una empresa como se les llama: “empresas barateras”; que hicieran los trabajos, digamos, al cincuenta por ciento de lo que nosotros venimos ejecutando. Por esta razón, no ganaríamos los concursos y nos quedaríamos sin trabajo, yo creo que eso sería un riesgo.

Pregunta: ¿y, qué es lo que realizarían para evitar que eso sucediera?

Respuesta: pues, hacer una buena planeación, analizar bien los costos; tanto de obra, como de materiales y, todo lo necesario para que estemos dentro del mercado, que seamos competitivos, demos buen precio y ofrezcamos la mejor claridad y mejores opciones para el cliente.

Pregunta: ok y, actualmente ¿cuál diría que son cinco ventajas que tiene la empresa?

Respuesta: cinco ventajas que tiene (pausa larga) pues, que es una empresa cien por ciento mexicana, que al tener materiales que, en un sesenta por ciento son mexicanos, los costos son relativamente bajos en comparación con empresas que se dedican a ejecutar obras con materiales importados; como por ejemplo, esa es una ventaja grande. Otra ventaja, yo creo que sería que son gente joven, gente trabajadora, mmmmm contamos con maquinaria, tenemos maquinaria, transporte y, eso hace más eficientes los trabajos en cuanto a tiempos, calidad. Otra ventaja sería que conocemos el ramo, que somos una empresa con experiencia y con las habilidades necesarias para hacer un excelente trabajo en cualquier cuestión y, otra (pausa larga), pues, que todo el personal está comprometido con la empresa, no hay una sola persona en la empresa a la cual le tengamos que decir qué tiene que hacer; o sea, cada quién sabemos qué es lo que tenemos que hacer y son gente muy comprometida con su trabajo.

Pregunta: ok y, hablando en un plazo de diez años ¿cómo ve usted a la empresa?

Respuesta: pues, yo creo que en diez años, con el doble de personal y pues, una empresa grande, seguiríamos creciendo y, posicionándonos en los primeros lugares

Pregunta: ok pues, eso sería todo, muchas gracias.

Respuesta: no, por nada.

Anexo 5 – Lineamientos generales establecidos por la Facultad de Contaduría y Administración para la tesis

La estructura sugerida será de la siguiente manera:

Investigación cuantitativa y/o cualitativa	
Estructura	Descripción
Portada	1) Deberá contener los escudos de la Universidad Nacional Autónoma de México y de la Facultad de Contaduría y Administración. 2) En el orden siguiente: a) Universidad Nacional Autónoma de México b) Facultad de Contaduría y Administración c) Título del trabajo escrito d) Tesis e) Nombre completo del alumno (nombre y apellidos) f) Lugar y fecha (México Cd. Mx. Año)
Portadilla	1) Deberá contener los escudos de la Universidad Nacional Autónoma de México y de la Facultad de Contaduría y Administración. 2) En el orden siguiente: a) Universidad Nacional Autónoma de México b) Facultad de Contaduría y Administración c) Título del trabajo escrito

	<ul style="list-style-type: none"> d) Tesis e) Que para obtener el título de: Licenciado (a) en..... f) Nombre completo del alumno (nombre y apellidos) g) Nombre completo del asesor (nombre y apellidos, con grados académicos) h) Lugar y fecha (México Cd. Mx. Año)
Índice	Deberá contener los capítulos o apartados que forman parte del trabajo. Cada capítulo, tema, subtema o sub-subtema debe de estar numerado y referenciado a este índice.
Dedicatorias	Apartado opcional. Formato libre.
Agradecimientos	Haciendo referencia a la institución: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, profesores, en formato libre.
Introducción	<p>Es una descripción general del contenido del trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Problema de investigación b) Justificación del tema c) Objetivos del trabajo d) Hipótesis o preguntas de investigación e) Alcances y limitaciones f) Aportaciones

	g) Estructura capitular
Resumen	Incluir el problema a investigar, objetivo y conclusión más relevante. (hasta una página)
Capítulos de la tesis	<p>Contendrá la estructura del trabajo que, de acuerdo a la guía del asesor, deberá contener los siguientes elementos, ya sea indicados en cada capítulo o bien en varios de los capítulos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marco teórico 2. Marco contextual 3. Metodología (cuantitativa/cualitativa). Indicar tipo de estudio, métrica, fuentes, indicadores, variables, etc. 4. Resultados <p>La extensión de cada capítulo deberá ser proporcional a la extensión del trabajo final, de acuerdo a las indicaciones del asesor.</p>
Conclusiones	Objetivos logrados, el tiempo, temática y sistemas utilizados, es decir, se hará un recuento final de lo que se hizo en el trabajo destacando los hallazgos y aportaciones a la disciplina. (Al menos dos páginas).
Anexos	Optativo, se incluirán en caso de ser necesarios, los apoyos que dan soporte de manera indirecta o hacen algún comentario adicional a lo que se ha sustentado en el trabajo.
Bibliografía/referencias/fuentes de información	Aquí se citará la bibliografía, materiales, consultas de internet empleadas en la elaboración del trabajo de acuerdo al criterio APA.

Bibliografía

- "*Antecedentes y Desarrollo de la Fiscalización y de la Rendición de Cuentas en México*". (s.f.). recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1399/5.pdf>.
- Adam , A., & Becerril, G. (1989). *La auditoría interna en la administración pública federal* (2 ed ed.). Ciudad de México: IMCP.
- Alvarado, H. (2017). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Grupo Patria.
- C, M. C., & C., D. L. (30 de julio de 2002). *InterAmerican Community Affairs*. Recuperado el septiembre de 2018, de <http://interamerican-usa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>
- Cámara de Diputados. (2017. Última modificación). *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Ciudad de México, México. Recuperado el 2018
- Castillo, S., Salomón, L., Rojas, M., Guevara, D., & Tapia, K. (2017). *Fundamentos de auditoría. Aplicación Práctica de las Normas Internacionales*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Comisión de Desarrollo Sector Empresa Auditoría Interna sede - Sur del CCPM. (2014). *Generación de valor a través de la función de auditoría interna*. Ciudad de México: Insituto Mexicano de Contadores Publicos.
- Comisión de Desarrollo Sector Empresa Auditoría Interna sede - Sur del CCPM. (2016). *Auditoría interna y el fraude*. Ciudad de México: Insituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Comisión de Desarrollo Sector Empresa Auditoría Interna sede - Sur del CCPM. (2017). *Auditoría interna y el nuevo informe del auditor externo en las Normas Internacionales de Auditoría*.
- Comisión de Normas de Auditoría y Aseguramiento (CONAA). (2017). *Normas de Auditoría para Atestiguar, Revisión y otros Servicios Relacionados* (2 ed ed.). Ciudad de México, México: Insituto Mexicano de Contadores Publicos.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission. (2018). *COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission*. Recuperado el septiembre de 2018, de <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- Curiel, G. S. (2006). *Auditoría de estados financieros* (2 ed ed.). (P. EDUCACIÓN, Ed.) Ciudad de México, México.
- De la Peña Gutiérrez, A. (2011). *Auditoría. Un enfoque práctico*. España: Paraninfo.
- Deloitte. (octubre de 2017). *COSO ERM 2017 y la Generación de Valor*.
- Deloitte. (diciembre de 2018). *Mundo pyme*. Obtenido de http://mundopymeabm.org.mx/pdf/institucionalizar_empresa.pdf
- Forbes. (31 de agosto de 2015). *Forbes Mexico*. Recuperado el diciembre de 2018, de <https://www.forbes.com.mx/cuales-son-los-errores-mas-comunes-de-las-pymes/>
- Franklyn F., E. B. (2007). *Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio*. México: Pearson Educación.
- G., K. P., & Y., Y. P. (2004). *Economía de empresa*. (E. Q. Duarte, Ed.) México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gaitán, R. E. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna* (2 ed ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Gaitán, R. E. (2015). *Control Interno y Fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Colombia: ECOE Ediciones.
- González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. Ciudad de México, México: Grupo Editorial Patria.
- González, O. (20 de noviembre de 2013). *Nuñez Dubón y Asociados*. (O. González, Ed.) Recuperado el 2 de febrero de 2018, de <http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/354-auditoria-operacional>
- Gutiérrez, J. (noviembre de 2018). *24 Horas México*. Obtenido de <https://www.24-horas.mx/2018/06/28/en-mexico-las-pymes-aportan-56-del-pib-pocas-sobreviven/>
- Haydee, G. C. (2018). *Impacto financiero de las fallas en el control interno en las micro, pequeñas y medianas empresas*. México: Tesis.
- Hicks, F. (s.f.). Los calpixque de nezahualcóyotl. 129-131. Recuperado el 16 de febrero de 2018, de <http://www.historicas.unam.mx/publicaciones/revistas/nahuatl/pdf/ecn13/191.pdf>
- Instituto Mexicano de Auditores Internos A.C. (IMAI). (septiembre de 2018). *Instituto Mexicano de Auditores Internos A.C. (IMAI)*. Obtenido de Instituto Mexicano de Auditores Internos A.C. (IMAI): <https://www.imai.org.mx/about.php>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (noviembre de 2018). *INEGI*. Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/>
- Instituto Nacional del Emprendedor. (s.f.). *Cierre de Programas de Proyectos Productivos PYME (2004 - 2011)*. Ciudad de México: INADEM.
- María del Consuelo González Moreno, A. R. (2002). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática*. Ciudad de México: Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República.
- Marraud, E. (29 de marzo de 2017). *HOW2GO Worldwide Business Solutions*. Obtenido de <https://h2gconsulting.com/how2go-curiosidades/globalizacion-y-avances-tenologicos-internacionalizacion/>
- Morena. (s.f.). Obtenido de <http://morenabc.org/wp-content/uploads/2017/11/Plan-de-Nacion-de-Morena.pdf>
- Olmos, M. L. (septiembre de 2013). *Sección Amarilla*. Recuperado el noviembre de 2018, de <https://blog.seccionamarilla.com.mx/eventos/semana-nacional-del-emprendedor-2013/>
- Ortega, K. J., & Martínez, M. A. (15 de julio de 2015). *Russell Bedford*. Recuperado el septiembre de 2018, de <http://www.russellbedford.mx.php5620.dfw32.websitetestlink.com/images/files/Entre%20contadores%20y%20empresarios.pdf>
- Piineda, A. (3 de diciembre de 2018). 5 preguntas sobre los planes de AMLO para apoyar a mipymes y emprendedores. *Expansión*. Recuperado el 2018
- Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente. (16 de Agosto de 2016). *Profepa*. Obtenido de http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/542/1/mx/que_es_la_auditoria_ambiental.html
- Real Academia Española. (12 de febrero de 2018). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>
- Rodríguez, J. C. (2016). *Principales problemáticas de mortalidad de las PYMES en México*. Veracruz, Coatzacoalcos, México: Tesis.
- Rodríguez, J. M. (2017). *OUTSOURCING. Aspectos relevantes para su correcta aplicación*. Ciudad de México: EDICIONES FISCALES ISEF.

- Romero, R. d. (2015). *Aspectos que obstaculizan en el desarrollo de las pymes en México*. Ciudad de México: Tesis.
- Rumbo, C., & Carmona, E. (s.f.). *Naturaleza jurídica de las PyMES*. Estado de Morelos, México. Recuperado el julio de 2018, de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01_PF281_Naturaleza_Jur_dica_de_PyMEs.pdf
- Saavedra, J. P. (2008). La Auditoría Gubernamental en el Contexto de la Administración Pública Federal. *Revista de Administración Pública*.
- Santillana, J. R. (2013). *Auditoría interna* (3 ed ed.). Ciudad de México, México: PEARSON.
- Schlemenson, A. (1988). *Análisis Organizacional y empresa unipersonal: crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Buenos Aires: Paidós.
- Secretaría de Economía (SE). (2010). *SECRETARÍA DE ECONOMÍA*. Recuperado el noviembre de 2018, de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>
- Secretaría de Economía. (2010). *SECRETARÍA DE ECONOMÍA - MÉXICO*. Recuperado el 2018, de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario/123-programa-de-proyecto-productivos>
- Sierra, L. d. (s.f. de s.f. de 2005). *Materiales Digitales SUA FCA UNAM*. Recuperado el febrero de 2018, de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/contaduria/6/1658.pdf>
- Siméon, R. (1885). *Diccionario de la lengua náhuatl o mexicana*. (J. O. Coll, Trad.) París: Siglo Veintiuno. Obtenido de <http://www.historicas.unam.mx/publicaciones/revistas/nahuatl/pdf/ecn13/200.pdf>
- Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa: Programas de Apoyo a PYMES. (s.f.). Recuperado el noviembre de 2018, de <http://www.protlcuem.gob.mx/swb/work/models/Protlcuem/Resource/37/1/images/PYMESIORNELAS.pdf>
- Tamayo Alzate, A. (2001). *Auditoría de Sistemas, una visión práctica*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- The Institute of Internal Auditors. (23 de 12 de 2008). DECLARACIÓN DE POSICIÓN DEL IIA SOBRE ALTERNATIVAS DE OBTENCIÓN DE RECURSOS PARA LA FUNCIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA. IIA. Recuperado el diciembre de 2018, de <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Resourcing%20the%20Internal%20Audit%20Activity%20Spanish.pdf>
- The Institute of Internal Auditors North America (IIA). (enero de 2018). *The Institute of Internal Auditors North America (IIA)*. Obtenido de <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>
- Velasco, M. C. (2016). Apuntes - Auditoría Interna. México. Recuperado el septiembre de 2018
- Velazco, L. y. (2017). *Apuntes - Auditoría Interna*. Recuperado el 2018
- Vivas, Á. F. (2016). *Auditoría forense. Aplicada al campo administrativo y financiero, medio ambiente, cultural, social, política y tecnología*. Bogotá: de la U.

Bibliografía utilizada en la metodología de la investigación

economíasimple.net. (s.f.). *Economía Simple*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/nube-de-palabras>

Flick, U. (2007). *El diseño de investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGraw Hill.

Steinar, K. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.