



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE CONTADURÍA**

**“LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA  
ADMINISTRATIVA PARA IDENTIFICAR  
LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA  
EN EL ÁREA DEL ALMACÉN DE UN  
RESTAURANTE”**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN CONTADURÍA**

PRESENTA:

**GUILLERMO CIGARROA RUIZ**

**Director de Tesis:**

C.P. Javier Flores Esteva

**Revisor de Tesis:**

Mtra. Adda María Ayech Assad

BOCA DEL RÍO, VER.

FEBRERO 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3 OBJETIVOS.....	6
1.3.1 OBJETIVOS GENERALES.....	6
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4 HIPÓTESIS.....	6
1.5 VARIABLES.....	7
1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	7
1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	7
1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	7
1.6.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL.....	7
1.6.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL.....	8
1.7 TIPO DE ESTUDIO.....	9
1.8 DISEÑO.....	9
1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	9
1.9.1 POBLACIÓN.....	9
1.9.2 MUESTRA.....	10
1.10 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	10
1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS.....	10
1.12 PROCESO.....	11

1.13 PROCEDIMIENTO .....	11
1.14 ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	12
1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....	12
1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	12
CAPÍTULO II .....	13
MARCO TEÓRICO .....	13
2.1 AUDITORÍA .....	13
2.1.1 ORIGEN DE LA AUDITORÍA .....	13
2.1.2 CONCEPTO DE AUDITORÍA .....	14
2.1.3 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA .....	15
2.1.4 TIPOS DE AUDITORÍA .....	16
2.1.5 NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS .....	23
2.1.5.1 RIESGO DE AUDITORÍA .....	24
2.1.6 TÉCNICAS DE AUDITORÍA .....	26
2.1.7 CONCEPTO DEL AUDITOR .....	32
2.1.7.1 FUNCIONES GENERALES DEL AUDITOR .....	32
2.1.8 ÉTICA PROFESIONAL DEL AUDITOR .....	34
2.2 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA .....	41
2.2.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA .....	41
2.2.2 CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA .....	51
2.2.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA .....	52
2.2.4 ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA .....	54
2.2.5 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA .....	55
2.2.6 PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA .....	56
2.3 EMPRESAS .....	62
2.3.1 CONCEPTO DE EMPRESAS .....	62
2.3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS .....	62

CAPÍTULO III .....	68
CASO PRÁCTICO .....	68
3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	68
3.2 APLICACIÓN DE CUESTIONARIO CON ESCALA DE EVALUACIÓN DE JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA .....	70
CAPÍTULO IV .....	97
CONCLUSIONES .....	97
4.1 CONCLUSIONES GENERALES .....	97
BIBLIOGRAFÍA .....	101

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad vivimos en un mundo de cambios, los cuales ocurren a una velocidad acelerada, asociado a este siglo en donde la globalización domina y en ocasiones donde las empresas están cada vez mas inmersas en un ambiente de mercados abiertos, implicando para ellas, la necesidad de ser cada día mas competitivas.

La auditoría administrativa es una investigación cuidadosa, sistemática e independiente de las actividades desarrolladas en una empresa o industria en particular, el cual tiene como objetivo establecer si estas se ajustan a los planes previstos, si son utilizados eficientemente o si son adecuados para alcanzar los objetivos correctamente.

La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa.

En el Capítulo I, se conoció el fin de porque se realizó esta investigación, diferentes soluciones que se

pueden tomar, términos utilizado en toda la investigación y las dificultades que se presentaron durante la investigación.

En el Capítulo II, se conocieron los antecedentes que tiene la auditoria en general, al igual que el de la auditoria administrativa, su clasificación, tipos, técnicas utilizadas, conceptos principales, la ética profesional que debe de tener un auditor, objetivos, la importancia y también el procedimiento que se debe realizar en una auditoria administrativa.

Durante el Capítulo III, se mostró la situación en la que se encuentra el área del almacén mediante la implementación de un cuestionario a las subdivisiones del almacén, obteniendo resultados concretos de esta evaluación. En este mismo capítulo se dio la explicación del almacén y sus áreas, la muestra del organigrama para conocer los diferentes puestos, así como también las observaciones y respuesta que se obtuvieron.

Finalmente en el Capítulo IV, se concluyo con el resultado general de la empresa, ya que en esta parte se analizo si la investigación y auditoria al almacén tiene relación con la hipótesis investigada.

## CAPÍTULO I

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad muchos restaurantes se enfrentan a problemas en cuanto al aprovechamiento de sus diferentes recursos, tanto económicos como humanos y materiales porque aunque parecen que funcionan adecuadamente no existe una revisión periódica de sus políticas, planes, métodos y programas impactando negativamente en el funcionamiento de la organización.

Un problema al que se enfrentan la mayoría de los restaurantes al no llevar una auditoría administrativa, es que no existe una buena revisión sistemática y eficiente de cómo está operando el área del Almacén, que conforman las entidades o parte de ellas.

Debido a estos problemas que viven muchos restaurantes, los administradores o gerentes de estas, se han ido



olvidando de la supervisión de algunas actividades administrativas, ya que se preocupan más por generar ingresos, dándole menos importancia a la revisión continua del almacén de la restaurante, así como también ignorando la suficiente y buena capacitación de todos los empleados para que puedan obtener un buen desempeño dentro del restaurante.

Por otro lado se observa que cuando en un restaurante se deja de realizar revisiones o exámenes periódicos para determinar cómo se encuentra, pueden detectarse errores que hacen más difícil la tarea de alcanzar los objetivos establecidos en la planeación por la administración, dando como resultado una mala toma de decisiones y teniendo un menor margen de utilidad.

Todas estas faltas de evaluaciones habituales en las políticas, planes, métodos y programas que faltan dentro de los restaurantes hoy en día, las han llevado al problema de que presenten carencias en el área del almacén como mala administración con el personal, mal control interno, malas tomas de decisiones, debilidades en las diferentes divisiones de esta, dando como consecuencia una reducción de las percepciones de la empresa.

Con base a lo mencionado con anterioridad se llega al siguiente cuestionamiento:

¿Cómo puede lograr a obtener mayores ventajas competitivas un restaurante?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Es importante que hoy en día todos los restaurantes, se preocupen de tener una mejora continua, así como también de un buen desempeño en todas sus actividades administrativas, en su revisión, políticas para que se puedan obtener resultados positivos y buena toma de decisiones en base a las prioridades que se buscan.

La auditoría administrativa es importante porque permite a los restaurantes realizar una revisión minuciosa, ordenada e independiente de las actividades que desarrolla para lograr los objetivos y las metas establecidas por la dirección en la etapa de planeación.

La presencia de la auditoría administrativa en los restaurantes es muy importante, ya que está determina que es lo que están haciendo realmente los directivos, administradores y operadores de la empresa, así mismo proporcionando un panorama sobre la forma de cómo está siendo administrada por los diferentes niveles, señalando aciertos y desviaciones del almacén cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor atención para su reparación.

Todos los restaurantes al ser competitivos, se han visto a la necesidad de buscar nuevos procedimientos para obtener la certeza de que su organización realiza sus actividades requeridas de la mejor manera posible, mediante observaciones constantes, con el propósito de que se conozca el desempeño pleno de las funciones que se realizan en el almacén y

detectando finalmente las divisiones o procesos que se pueden mejorar con la aplicación de estas evaluaciones.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 OBJETIVOS GENERALES

Identificar las oportunidades de mejora en restaurantes a través de la revisión periódica, evaluación y estudio del almacén, por medio de la aplicación de la auditoría administrativa.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer todos los antecedentes históricos de la auditoría administrativa.
- Definir el concepto de auditoría administrativa.
- Identificar los objetivos e importancia de la auditoría administrativa.
- Conocer todas las divisiones del almacén en un restaurante.
- Estudiar el proceso que se lleva a cabo en la auditoría administrativa.

### 1.4 HIPÓTESIS

Aplicando la auditoría administrativa se logra identificar las oportunidades de mejora en el almacén de un restaurante.

## 1.5 VARIABLES

### 1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Aplicando la auditoría administrativa.

### 1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Se logra identificar las oportunidades de mejora en el almacén de un restaurante.

## 1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

### 1.6.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Auditoría. "Actividad que desarrolla un auditor. Examen de los libros, registros, comprobantes y demás documentos que integran la contabilidad de una empresa, con objeto de determinar la exactitud, integridad y situación real que guarda; así como, emitir un juicio acerca de ello".<sup>1</sup>

Auditoría administrativa. "Es la que está dirigida a determinar si la organización está operando correctamente, busca conseguir la eficiencia dentro de la organización de la empresa, ya que comprende la revisión de los objetivos, programas, sistemas, procedimientos, controles y toda su estructura orgánica".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> López López José Isauro, *Diccionario contable, administrativo y fiscal*, Primera Edición, México D.F., CENGAGE Learning, 2008, pág. 18.

<sup>2</sup> Ídem.

Empresa. "Nombre que se da a la unidad que realiza actividades económicas de comercio o de producción, extracción o reproducción de bienes y servicios, coordinando recursos materiales y humanos".<sup>3</sup>

Mejoras. "Acción de acrecentar las cualidades de una cosa haciéndola pasar de un estado bueno a uno mejor".<sup>4</sup>

Oportunidades. "Cualidad de lo que se hace o sucede, en el tiempo lugar o circunstancia conveniente".<sup>5</sup>

Restaurante. "Establecimiento público donde se sirven comidas a cambio de un precio".<sup>6</sup>

Almacén. "Casa, cuarto o local donde se guardan géneros, como grano, comestibles, etc."<sup>7</sup>

#### 1.6.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL

El estudio de la importancia de la auditoría administrativa para identificar las oportunidades de mejora en el almacén de un restaurante, se analizó a través de algunos de los diferentes indicadores que existen, como son:

---

<sup>3</sup> *Ibídem*, pág. 112.

<sup>4</sup> Franco Díaz Eduardo M., *Diccionario de Contabilidad*, 4° Edición, Mazatlán, Sin. México, Siglo nuevo editores S.A., 1983, pág. 135.

<sup>5</sup> *Diccionario Enciclopédico LAROUSSE*, decima edición, México, D.F., Ediciones Larousse, 2004, pág. 740.

<sup>6</sup> *Ibídem*, pág. 884.

<sup>7</sup> *Nuevo diccionario enciclopédico ilustrado a color*, Bogotá, Colombia, NAUTA, 2004, pág.

entrevistas, cuestionarios, revisiones periódicas y observaciones.

## 1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se realizó en esta investigación fue documental, ya que fue por medio de libros, revistas, artículos e internet, así como también de la implementación de una evaluación al almacén de un restaurante.

## 1.8 DISEÑO

El estudio realizado en el presente trabajo fue documental, ya que se usó como fuente de apoyo didáctico para la conceptualización del marco teórico, libros de la biblioteca universitaria, artículos de revistas y del uso del internet para la búsqueda de información actualizada, así como también un estudio de campo en el lugar donde se realizó el caso práctico.

## 1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 1.9.1 POBLACIÓN

La población se integro por el Gran Café de la Parroquia que se localizan en la zona conurbada Veracruz-Boca del Rio, que se dedican al sector restaurantero.

### 1.9.2 MUESTRA

La muestra está formada por la empresa localizada en el boulevard de la conurbación Veracruz-Boca del Rio, dedicada al sector restaurantero. Toda la información que se obtuvo fue necesaria para aceptar o rechazar la hipótesis planteada en esta investigación de trabajo.

### 1.10 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

En este trabajo de investigación se aplicaron herramientas de recolección de datos, como entrevistas, cuestionarios, revisiones periódicas y observaciones, así como también la utilización de:

- Laptop HP, modelo HP Pavilion dv4.
- Impresora de inyección de tinta HP, modelo OJ 4575.
- Hojas blancas tamaño carta marca OMX.
- Una pluma negra marca BIG.
- Lápiz de puntilla marca zebra M-301 0.5.
- Marca-textos birte liner fluorescente highlighter marca BIC.

### 1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

En esta investigación, para su realización se tomo como base principal, lecturas por lo que se efectuó una investigación bibliográfica en ciertas bibliotecas públicas y privadas como la de la universidad UVM para conseguir información de distintos autores respecto a la Auditoría

Administrativa, además se aplicaron herramientas de recolección de datos, como entrevistas, cuestionarios, revisiones periódicas y observaciones para entender el alcance de la auditoría administrativa.

#### 1.12 PROCESO

En este trabajo el proceso de investigación que se aplicó fue el siguiente:

- Se compilo toda la información documental de distintos autores en bibliotecas públicas y de la biblioteca de la universidad UVM, así como también el uso de internet para apoyo didáctico.
- Se recolectó la información de campo a través de herramientas de recolección de datos, como entrevistas, cuestionarios, revisiones periódicas y observaciones o cualquier otro método de recopilación de información.

#### 1.13 PROCEDIMIENTO

Todos los procedimientos que se realizaron en este trabajo durante el proceso de investigación fueron los siguientes:

- Se encontraron textos que se utilizaron y se ordenaron de manera alfabética.
- Se realizo una síntesis de los textos más importantes.
- Se crearon citas textuales de los textos.



- Se escribió y redactó explicaciones de las citas textuales.
- Se recopiló y junto las explicaciones de todas las citas textuales creadas.
- Se realizó el estudio y se aplicó el caso práctico.

#### 1.14 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Todos los datos recabados se fundamentaron con el método de análisis de aritméticas básicas y se concretó con un estudio descriptivo de los datos recopilados, con las cuales, se buscó identificar las oportunidades de mejora en restaurantes.

#### 1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Esta investigación le sirvió a las empresas restauranteras en general de Veracruz, para conocer la importancia de la Auditoría Administrativa para identificar las oportunidades de mejora en el almacén de un restaurante.

#### 1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones más importantes que se detectaron en este trabajo de investigación fue la falta de tiempo de los trabajadores en los restaurantes, poca cooperación de los empleados, limitantes en la obtención de información acerca de la administración, así como también una mala atención por la falta de una previa cita.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 AUDITORÍA

##### 2.1.1 ORIGEN DE LA AUDITORÍA

La auditoría se origina con la llegada de la actividad comercial, ante la realidad de que un empresario no puede intervenir en todos sus procesos productivos y comerciales. Entonces se presenta la necesidad de contratar personas capacitadas y de confianza para que actúen en dicha actividad comercial.

La denominada Revolución Industrial fomentó las actividades entre comerciantes y empresarios, y con ellas el crecimiento de las operaciones en volumen y complejidad. Para entonces, los dueños y administradores en su estrecho contacto con esas operaciones, fueron perdiendo confiabilidad y control efectivo. Empezó a surgir una primera etapa de lo que ahora conocemos como "auditoría" esta, originada

aproximadamente en 1930, consistía en verificar cuentas, descubrir fraudes y vigilar las operaciones.

Posteriormente la Comisión para la vigilancia del Intercambio de valores requería una completa confianza de la información financiera de las empresas que tenían colocadas acciones en un ambiente bursátil. Con esta se impulsó la vigilancia en los controles contables, surgiendo el apoyo profesional entre los contadores establecidos en las empresas y los contadores externos.

Hoy día, las auditorías internas y externas se complementan con la administración para cerrar un círculo de servicios completos, en beneficio del sano desarrollo en las empresas.

#### 2.1.2 CONCEPTO DE AUDITORÍA

“La auditoría es el examen de las operaciones administrativas y financieras de una empresa, aplicado por especialistas ajenos o relacionados internamente con ella, con objeto de evaluar la situación de la misma”.<sup>8</sup>

Se conceptualiza también como la revisión, verificación y comprobación aplicada a las empresas por el personal calificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad, con la finalidad de obtener una opinión que muestre lo acontecido.

---

<sup>8</sup> González Mondragón Armando, Auditoría Administrativa-Generalidades, Auditoría en recursos humanos y gerencias alternas, Primera edición, México, D.F., Trillas, 2002.

Se define también como un proceso sistemático, que obtiene y evalúa evidencias de las afirmaciones relativas a los eventos de carácter financiero y administrativo, con el fin de determinar el grado de coherencia entre esas afirmaciones, para luego comunicar los resultados a las persona encargadas.

### 2.1.3 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

a) Externa: se refiere a esta, cuando el examen no es aplicado por el personal que se encuentra laborando en la misma empresa, es decir, que el o los exámenes aplicados en dicha empresa lo práctica la Contraloría o Auditores Independientes. También se puede definir como los métodos empleados por una firma externa, para averiguar la exactitud del contenido de los estados financieros presentados por una empresa.

b) Interna: se refiere a esta, cuando el examen es aplicado por un equipo de auditoría de la misma empresa, es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, este tipo de auditoría, también ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar las operaciones y eficiencias.

c) Gubernamentales: se refiere a esta, cuando la practican auditores de la Contraloría General de la Republica, auditores internos del sector público o firmas

privadas que realizan auditorias en el Estado con el permiso de la Contraloría.

#### 2.1.4 TIPOS DE AUDITORÍA

##### ❖ AUDITORÍA OPERATIVA:

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo. Políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la Organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

La Auditoría Operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración. La Auditoría Operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. La Auditoría Operativa determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas. En la Auditoría Operativa la información está dirigida hacia el

aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospectión al pasado cercano. Al realizar una auditoría operativa con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro. Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad. Basándose en dichas revisiones es posible identificar asuntos específicos como áreas problema o deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes institucionales en la organización de las actividades de los organismos públicos en la planificación, formación de presupuesto, contabilidad y control.

Es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. Tiene un significado más importante para el sector público. La importancia de la Auditoría Operativa deja el olvido la imagen del auditor que solo se concentraba en la revisión de cuentas y a determinar los responsables de desfalcos, fraudes, malversaciones de fondos y otras irregularidades, se convierte en un elemento pensante, creativo y con gran imaginación y sentido común para ejercer en mejor forma sus funciones que pudiesen evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos. La Auditoría Operativa permite acelerar

el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos.

❖ AUDITORÍA FINANCIERA:

La auditoría financiera examina a los estados financieros y a través de ellos las operaciones financieras realizadas por el ente contable, con la finalidad de emitir una opinión técnica y profesional.

También es el examen y comprobación de que las operaciones, registros, informes y los estados financieros de una entidad correspondientes a determinado periodo, se hayan hecho de conformidad a la metodología y demás disposiciones legales, políticas y otras normas aplicables relativas a la revisión y evaluación del control interno establecido. Revisión, análisis y examen de las transacciones, operaciones y requisitos financieros de una entidad con objeto de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil.

Para que el auditor esté en condiciones de emitir su opinión en forma objetiva y profesional, tiene la responsabilidad de reunir los elementos de juicio suficientes que le permitan obtener una certeza razonable sobre:

1. La autenticidad de los hechos y fenómenos que reflejan los estados financieros.

2. Que son adecuados los criterios, sistemas y métodos utilizados para captar y reflejar en la contabilidad y en los estados financieros dichos hechos y fenómenos.

3. Que los estados financieros estén preparados y revelados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las normativas de contabilidad gubernamental vigente.

❖ AUDITORÍA FISCAL:

La auditoría fiscal es el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones y hechos relacionados con actos y acontecimientos de carácter tributario, a fin de evaluar tales declaraciones a la luz de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas; ello implica verificar la razonabilidad con que la entidad ha registrado la contabilización de las operaciones resultantes de sus relaciones con la hacienda pública -su grado de adecuación con Principios y Normas Contables Generalmente Aceptados, debiendo para ello investigar si las declaraciones fiscales se han realizado razonablemente con arreglo a las normas fiscales de aplicación.

También la Auditoría Fiscal consiste en la investigación selectiva de las cuentas del balance, de las cuentas de resultados, de la documentación, registro y operaciones efectuadas por una empresa, tendientes a comprobar que las bases afectadas a tributos se hayan determinado de acuerdo



con las normas técnicas que regulan la contabilidad y cumpliendo con las disposiciones legales contenidas en el Código de Comercio, Código Tributario, y demás leyes impositivas que correspondan aplicar.

Los objetivos principales de la auditoría fiscal son los siguientes:

- Determinar si sus sistemas contables son aceptables.
- Conocer si el catálogo de cuentas es aceptable.
- Verificar si se está al día en el cumplimiento de sus deberes formales.
- Detectar áreas de riesgo.
- Saber exactamente que correctivos aplicar.

❖ AUDITORÍA ADMINISTRATIVA:

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentos que pueden tener un impacto significativo en la operación y en los reportes, y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando.

Además de estos tipos de auditoría que se aplican también podemos encontrar las siguientes técnicas de

recolección, para una planeación general para efectuar una auditoría administrativa.

a) INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL: Este diseño trata principalmente de recopilar datos a través de la consulta de documentos tales como:

- Informes: El informe de auditoría es la culminación del trabajo realizado por el auditor, representa el aspecto crítico del proceso de la auditoría, porque es la representación visible en que los extraños pueden confiar. El informe de auditoría debe mostrar claramente el alcance del trabajo realizado y la responsabilidad que asume el auditor en cuanto a la razonabilidad de los estados financieros. Los informes de auditoría incluyen un dictamen u opinión independientes del auditor externo; por lo tanto hacen relación al alcance de la auditoría en función de la aplicación de las normas de auditoría ecuatorianas o internacionales, y la opinión sobre la razonabilidad del contenido de los estados financieros preparados por la administración de una compañía o empresa.
- Manuales: Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del

trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

- b) OBSERVACIÓN DIRECTA: Consiste en la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima organizacional imperante. Es recomendable que el auditor responsable la encabece, comente y analice su percepción con los otros auditores para asegurar que existe consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área y definir los criterios a los que deberá sujetarse en todo momento la auditoria.
  
- c) ACCESO A REDES DE INFORMACIÓN: El acceso a redes, entre otras, intranet, extranet, permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector por ramo, lo que, a su vez, facilita en intercambio electrónico de datos y mantener una relación interactiva con el entorno.
  
- d) ENTREVISTA: Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos algunos analistas prefieren este método a las otras técnicas que se estudiarán más adelante. Sin

embargo, las entrevistas no siempre son la mejor fuente de datos de aplicación.

e) CUESTIONARIO: Estos instrumentos se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica con el propósito de que muestren la interrelación y conexiones lógicas entre las diferentes áreas y rubros para que en conjunto brinden un perfil completo de la organización.

f) CEDULAS: Su incorporación al proyecto de auditoría permite abrir el rango de captación de información y comparar conceptos en las respuestas, lo que facilita el análisis de resultados. También hacen más fácil asociar los indicadores que orientan el trabajo con el comportamiento organizacional, condición que favorece el proceso de toma de decisiones.

#### 2.1.5 NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS

Las normas de auditoría son las condiciones mínimas del perfil que debe poseer el contador público, sus actitudes y aptitudes personales, para seguir obligatoriamente su aplicación en cada proceso de su actividad como auditor.

Estas Normas, tiene su origen en los Boletines emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948. Por lo tanto, estas normas son de observación

obligatoria para los Contadores Públicos que ejercen la Auditoría en nuestro país, por cuanto además les servirá como parámetro de medición de su actuación profesional y para los estudiantes como guías orientadoras de conducta por donde tendrán que caminar cuando sean profesionales.

La clasificación de las Normas de Auditoría generalmente aceptadas, son las siguientes:

1. Personales: Esta se refiere al mismo contador público, como auditor independiente, el cual debe ser experto en la materia, siendo profesional a su actuación y observando siempre principios éticos.

2. Relativas a la ejecución del trabajo: Esta se refiere a elementos básicos en el que el contador público debe realizar su trabajo con cuidado y diligencia profesional para lo cual exigen normas mínimas a seguir en la ejecución del trabajo.

3. Relativas a la información: El objetivo de la auditoría de Estados Financieros es que el contador público independiente emita su opinión sobre la razonabilidad de los mismos, ya que, se considera que el producto terminado de dicho trabajo es el dictamen.

#### 2.1.5.1 RIESGO DE AUDITORÍA

El riesgo de auditoría es la posibilidad de que el auditor pueda dar una opinión sin recomendaciones, debido a

los sistemas de información del ente auditado por contener errores y desviaciones de importancia relativa. Al respecto, el riesgo de auditoría se da por el efecto combinado del riesgo inherente, ocasionado por el tipo de rubro o ente que se audita; el riesgo de control derivado del control interno que se aplica; y por el riesgo de detección, es decir por la posibilidad de que los procedimientos aplicados por el auditor, no detecten errores y desviaciones que hayan escapado al control interno.

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles:

- Mínimo.
- Bajo.
- Medio.
- Alto.

La tarea de evaluación está presente en dos momentos de la planificación de auditoría:

- a) Planificación estratégica: En esta etapa se evalúa el riesgo global de auditoría relacionado con el conjunto de los estados contables y además, se evalúa el riesgo inherente y de control de cada componente en particular.
- b) Planificación detallada: En esta etapa se evalúa el riesgo inherente y de control específico para cada afirmación en particular; dentro de cada componente.

### 2.1.6 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Las técnicas de auditoría son todos los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional. Todos los tipos de pruebas de auditoría se relacionan estrechamente con la técnica de auditoría que es aplicable en un caso individual. Para presentar una visión amplia y general de las técnicas de auditoría a continuación se mencionan las siguientes categorías:

#### 1. ESTUDIO GENERAL:

Esta es la apreciación sobre la expresión o características generales de la empresa, de sus estados financieros de los rubros y partidas importantes, significativas o extraordinaria. Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del Contador Público, que basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos e información de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial.

Un ejemplo muy claro, es de cómo el auditor puede darse cuenta de las características fundamentales de un saldo, por la simple lectura de la redacción de los asientos contables, evaluando la importancia relativa de los cargos y abonos anotados. En esta forma semejante, el auditor podrá observar la existencia de operaciones extraordinarias, mediante la

comparación de los estados de resultados del ejercicio anterior y del actual. Esta técnica sirve de orientación para la aplicación antes de cualquier otra.

El estudio general, deberá aplicarse con cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

## 2. ANÁLISIS:

Es la clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer cómo se encuentran integrados y son los siguientes:

### a) ANÁLISIS DE SALDOS:

Existen cuentas en las que los distintos movimientos que se registran en ellas son compensaciones unos de otros, por ejemplo, en una cuenta de clientes, los abonos por pagos, devoluciones, bonificaciones, etc., son compensaciones totales o parciales de los cargos por ventas. En este caso, el saldo de la cuenta está formado por un neto que representa la diferencia entre las distintas partidas que se registraron en la cuenta. En este caso, se pueden analizar solamente



aquellas partidas que forman parte del saldo de la cuenta. El detalle de las partidas residuales y su clasificación en grupos homogéneos y significativos, es lo que constituye el análisis de saldo.

b) ANÁLISIS DE MOVIMIENTOS:

En otras ocasiones, los saldos de las cuentas se forman no por compensación de partidas, sino por acumulación de ellas, por ejemplo, en las cuentas de resultados; y en algunas cuentas de movimientos compensados, puede suceder que no sea factible relacionar los movimientos acreedores contra los movimientos deudores, o bien. Por razones particulares no convenga hacerlo. En este caso, el análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación, conforme a conceptos homogéneos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que constituyen el saldo de la cuenta.

3. INSPECCIÓN:

Examen físico de los bienes materiales o de los documentos, con el objeto de cerciorarse de la existencia de un activo o de una operación registrada o presentada en los estados financieros.

En diversas ocasiones, especialmente por lo que hace a los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos de crédito u otra clase de documentos que constituyen la materialización del dato registrado en la contabilidad.

En igual forma, algunas de las operaciones de la empresa o sus condiciones de trabajo, pueden estar amparadas por títulos, documentos o libros especiales, en los cuales, de una manera fehaciente quede la constancia de la operación realizada. En todos estos casos, puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta, de la operación realizada o de la circunstancia que se trata de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.

#### 4. CONFIRMACIÓN:

Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, confirmar de una manera válida.

Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide la confirmación, para que conteste por escrito al auditor, dándole la información que se solicita y puede ser aplicada de diferentes formas:

- Positiva.- Se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes como si no lo están. Se utiliza este tipo de confirmación, preferentemente para el activo.
- Negativa.- Se envían datos y se pide contestación, sólo si están inconformes. Generalmente se utiliza para confirmar pasivo o a instituciones de crédito.

## 5. INVESTIGACIÓN:

Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

Con esta técnica, el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa. Por ejemplo, el auditor puede formarse su opinión sobre la contabilidad de los saldos de deudores, mediante informaciones y comentarios que obtenga de los jefes de los departamentos de crédito y cobranzas de la empresa.

## 6. DECLARACIÓN:

Manifestación por escrito con la firma de los interesados, del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Esta técnica, se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo ameritan.

Aun cuando la declaración es una técnica de auditoría conveniente y necesaria, su validez está limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que participarlo en las operaciones realizadas o bien, tuvieron injerencia en la formulación de los estados financieros que se está examinando.

#### 7. CERTIFICACIÓN:

Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

#### 8. OBSERVACIÓN:

Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos.

El auditor se cerciora de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza. Por ejemplo, el auditor puede obtener la convicción de que los inventarios físicos fueron practicados de manera satisfactoria, observando cómo se desarrolla la labor de preparación y realización de los mismos.

#### 9. CALCULO:

Verificación matemática de alguna partida. Hay partidas en la contabilidad que son resultado de cálculos realizados sobre bases predeterminadas. El auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

En la aplicación de la técnica del cálculo, es conveniente seguir un procedimiento diferente al ampliado originalmente en la determinación de las partidas. Por

ejemplo, el importe de los intereses ganados originalmente calculados sobre la base de cálculos mensuales sobre operaciones individuales, se puede comprobar por un cálculo global aplicando la tasa de interés anual al promedio de las inversiones del periodo.

#### 2.1.7 CONCEPTO DEL AUDITOR.

Es aquella persona que lleva a cabo una auditoría, capacitado con conocimiento necesario para evaluar la eficacia de una empresa. El auditor debe reunir, para el buen desempeño de su profesión y características como: sólida cultura general, conocimiento técnico, actualización permanente, capacidad para trabajar en equipo multidisciplinario, creatividad, independencia, mentalidad y visión integradora, objetividad, responsabilidad, entre otras. Además de esto, este profesional debe tener una formación integral y progresiva.

##### 2.1.7.1 FUNCIONES GENERALES DEL AUDITOR

Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización.

Las funciones tipo del auditor son:

- Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.

- Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.
- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización.
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles, revisar el flujo de datos y formas.
- Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
- Evaluar los registros contables e información financiera.
- Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.

- Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.

#### 2.1.8 ÉTICA PROFESIONAL DEL AUDITOR

La ética profesional del auditor, se refiere a la responsabilidad del mismo para con el público, hacia los clientes y colegas y los niveles de conducta máximos y mínimos que debe poseer.

El auditor es la persona profesional capacitada y experimentada, que tiene como función el revisar, examinar y evaluar, los resultados obtenidos en la gestión administrativa y financiera de un ente económico, con el fin de informar o dictaminar sobre ellos, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar la eficacia y eficiencia de la entidad.

También se puede decir que el Auditor, es la persona encargada de realizar un análisis sobre el funcionamiento de una organización, para luego emitir su opinión, esta labor lo puede realizar en forma independiente o mediante la conformación de una sociedad de Auditoría. El Auditor, debe tener necesariamente, una sólida cultura general, los conocimientos técnicos y la actualización profesional adecuada, la capacidad de trabajo en equipo multidisciplinario, la creatividad, la independencia de

criterio, la mentalidad y visión integradora.

El rol del Auditor, en la economía del país, debe ser protagónico y dinámico, considerando que la situación financiera de las empresas tanto públicas como privadas revelan sus actividades económicas en los estados financieros los mismos que son objeto de exámenes que tiene relación con auditorías externas, internas, operativas y otras especiales, cuyos resultados son dados a conocer mediante los informes o dictámenes.

La entidad que contrata a un Auditor y los usuarios de los Estados Financieros de dicha entidad, depositan su confianza en la opinión profesional que él emite porque consideran que es una opinión versada que ha sido emitida además, por un profesional íntegro.

El Auditor administrativo, tiene ciertos principios, valores y actitudes, los cuales son los siguientes:

- 1) BENEFICIO DEL AUDITOR: El auditor debe brindar recomendaciones que permitan mejorar el rendimiento de la empresa auditada. Tales recomendaciones no deben violentar las leyes y normas vigentes.
- 2) CALIDAD: El auditor actúa a su leal saber y entender, Si no hay elementos para sustentar una opinión, debe expresarlo, El auditor puede pedir opinión a otros profesionales cuando así estime conveniente.



- 3) CAPACIDAD: El auditor debe estar capacitado para su labor, debe estar al día en cuanto a conocimientos profesionales y técnicas, al igual como fortalecerse con la certificación profesional.
- 4) COMPORTAMIENTO PROFESIONAL: El auditor debe transmitir sus juicios y opiniones sin hacer exageraciones y sin atemorizar a su cliente, debe tener claridad acerca de sus carencias. Si pide apoyo a profesionales externos, ha de hacerlo explícito en su informe. Las conclusiones propias deben estar marcadas como tales, para distinguirlas de las otras que haya obtenido de su consulta a otros profesionales.
- 5) CONCENTRACIÓN EN EL TRABAJO: El auditor debe evitar que un exceso de trabajo supere sus posibilidades de concentración y precisión.
- 6) CONFIANZA Y TRANSPARENCIA EN EL TRABAJO: Debe resolver las dudas que tenga el auditado y establecer un diálogo sobre cualquier aspecto que pueda ser conflictivo. Debe poner sus resultados en un lenguaje que permita ser leído y comprendido por el auditado.
- 7) CRITERIO PROPIO: El auditor debe elegir la forma de ejecución de la auditoria con su propio criterio y no deberá permitir que haya influencia de otras personas, especialmente para ir en una dirección diferente a la que él elija como la mejor alternativa de desarrollo de su trabajo.
- 8) DISCRECIÓN: La discreción de cualquier dato, por elemental que parezca, es uno de los principios

fundamentales de la auditoria, aun cuando haya transcurrido mucho tiempo del evento, debe abstenerse de dar a conocer información de los trabajos que haya realizado.

9) FORMACIÓN CONTINUA: La formación o educación continua del auditor debe seguir todo el tiempo, y debe estar de acuerdo con los cambios científicos y tecnológicos.

10) FORTALECIMIENTO Y RESPETO DE LA PROFESIÓN: El cobro de servicios que significa el valor del trabajo del auditor, no debería estar por abajo del esfuerzo de cualquier auditor, ni debería ser abusivo. Si los honorarios son muy bajos, el auditor compite deslealmente con los otros colegas.

Al ser integrante de un grupo profesional de auditoría, debe promover el respeto mutuo y deberá evitar la confrontación con los colegas.

11) INDEPENDENCIA: El auditor ha de tener autonomía en su trabajo. Es la garantía de que los intereses del auditado se asumen con objetividad debe rechazar criterios con los que no esté de acuerdo.

En su informe, tiene el derecho y la obligación de escribir todo lo que le parezca pertinente y sus recomendaciones tienen que estar encaminadas al bien del auditado, buscando evitar perjuicios al mismo, aun cuando reciba solicitudes en esa dirección.

12) INFORMACIÓN SUFICIENTE: El informe de auditoría debe contener toda la información necesaria y suficiente que sea pertinente para resolver las preguntas iniciales que constituyen el objetivo de la auditoría. Ha de garantizar la exactitud de sus observaciones. El auditor debe ser responsable de lo que escribe y debe evitar anécdotas insustanciales.

13) INTEGRIDAD MORAL: El auditor debe ser honesto, leal y diligente en el desempeño de su misión, debe ajustarse a las normas morales, de justicia y probidad y evitar participar voluntariamente o no, o ser cómplice de actos de corrupción personal o de terceras personas.

El auditor no deberá, bajo ninguna circunstancia, aprovechar los conocimientos adquiridos de la entidad que audita para utilizarlos en contra del auditado o de terceras personas relacionadas con el mismo.

14) LEGALIDAD: El auditor no debe emplear sus conocimientos para asesorar en el incumplimiento de la ley, debe respetar las leyes vigentes en el país.

15) PRECISIÓN: La conclusión debe ser emitida solamente cuando el auditor esté convencido de la viabilidad de sus propuestas. En las conclusiones, debe ser crítico y ha de hacer notar los eventos que pudieran haber afectado la calidad y fiabilidad de la auditoría y no deben quedar ambigüedades por el hecho de evadir la respuesta.

- 16) **RESPONSABILIDAD:** El auditor es absolutamente responsable de la auditoria y del contenido de su informe o dictamen. En la medida en que es libre, y por encima de sus conveniencias personales, debe responder de forma hábil, eficiente, y adecuada, haciéndose cargo, ante la comunidad de sus propios actos o de los actos de terceros cuando corresponda a su equipo de trabajo.
- 17) **SECTOR PROFESIONAL:** Éste es un principio común en todas las profesiones, pero para el auditor es especialmente importante. Solamente puede revelar información si se le requiere por orden judicial. El secreto profesional se extiende a todos los integrantes del equipo del auditor los que son responsables solidarios con el auditor.
- 18) **VERACIDAD:** Además de las conclusiones que puedan ser sustentadas con certeza, el auditor debe exponer hechos que, con cierto nivel de subjetividad, puedan darse por válidos con una probabilidad muy alta, siempre que no haya evidencia en sentido contrario.

No distorsionará lo que a su leal entendimiento se presente como un hecho relevante, procurando a este efecto poseer un cabal conocimiento de las circunstancias que rodean a la tarea.

- 19) **DIGNIDAD:** Deberá considerar a cada persona como a un semejante, con un accionar libre que le posibilite trascender a través de los otros. El auditor al actuar, dará lo mejor de sí, poniendo en funcionamiento todo su

potencial, acorde a lo que los demás esperan de él, de modo que resulte merecedor de respeto y estima.

- 20) **TRANSPARENCIA:** El auditor actuará de manera que su proceder y conclusiones puedan en todo momento someterse al juicio crítico de sus pares y demás interesados.
- 21) **VOCACIÓN DE SERVICIO:** Como forma de reconocer la condición social del ejercicio profesional, el auditor deberá poner en práctica el espíritu de servicio en aras del bien común, más allá de cualquier recompensa.
- 22) **JUSTICIA Y EQUIDAD:** Dado que la justicia y la equidad están en la base de todo ordenamiento social pacífico y todo desarrollo armónico, y que cada ser humano posee su propia concepción del bien y la felicidad, el auditor deberá considerar el derecho a lograrlo, respetando lo que pertenece a cada uno. Del mismo modo considerará las condiciones de equidad que posibiliten practicar la justicia.
- 23) **SOLIDARIDAD Y TOLERANCIA:** En su tarea reconocerá el carácter social de la persona humana. Por esto, tendrá en cuenta en su vida profesional las necesidades y la dignidad del otro, y respetará su punto de vista independientemente de que lo comparta o no, apelando al diálogo para lograr consensos.
- 24) **RESPECTO POR EL ORDEN JURÍDICO:** El auditor actuará de acuerdo con las reglas del ordenamiento jurídico. Cuando su convicción personal o el interés de quien contrate sus servicios le indique que alguna norma

jurídica es injusta o inadecuada, aconsejará recurrir a las vías que el propio ordenamiento prevé para su revisión, inaplicación o anulación.

Los conceptos de la ética profesional, define la independencia como la capacidad para actuar con integridad y objetividad.

El auditor debe expresar su opinión imparcialmente, en atención a hechos reales comprobables, según su propio criterio y con perfecta autonomía y, para tal fin, estar desligado a todo vínculo con los dueños, administradores e intereses de la empresa u organización que audite. Su independencia mental y su imparcialidad de criterio y de opinión deben serlo, no solamente de hecho, sino en cuanto a las apariencias también, por lo cual el auditor debe evitar cualquier entredicho que lo pueda vincular a situaciones que permitan dudar de tales cualidades.

## 2.2 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

### 2.2.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Las iniciativas y tendencias que proporcione el surgimiento de la auditoría es la razón de la existencia de la otra.

La primera contribución documental corresponde a la civilización sumeria en el año 5000 a. de c., donde se encuentran evidencias de practicar de control administrativo.

En orden cronológico se deben mencionar las correspondientes a los egipcios, en el año 4000 a. de c., en las cuales se destaca el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y regular y, en el 2000 a. de c., el uso de consejos para ordenar las acciones de sus gobernantes.

Más adelante, alrededor de 1800 a. de c., en Babilonia aparece el Código de Hammurabi, el cual incluye aspectos sobre el control del comercio. Con el paso del tiempo, en el año 1600 a. de c., nuevamente los egipcios presentan la iniciativa de reorganizar la administración y el control de los territorios ejercido por el gobierno central.

Después, en china, tienen lugar varios hechos importantes. En el año 1994 a. de c., durante la dinastía Hsia o Hia, de manera incipiente comienzan a considerarse el empleo de técnicas administrativas de control en sus gobiernos territoriales. En el año 1766 a. de c., la dinastía shang se ocupa de los aspectos administrativos y de control, perspectiva que será adoptada de manera paulatina por las dinastías siguientes. En el año 500 a. de c., se manifiesta la conveniencia de contar con sistema y estándares. Posteriormente, entre los años 618-917, se estructuran los órganos del gobierno imperial y local, que se ampliaron para proporcionar una administración centralizada y un elaborado código de leyes administrativas y penales. Finalmente, entre 1368 y 1644, se menciona la Censoria, cuerpo central de censores existente en las dinastías anteriores, el cual vio acrecentado su poder al situarse entre concejeros, sobre los

que tenían derecho de control e inspección, así como sobre los cuerpos inferiores de la administración.

En 1436, en la época medieval, los directores del Arsenal emplearon controles contables, de inventarios, de costos, y de personal para manejar su flota naval.

Más tarde, en 1554, en el marco de la organización administrativa imperial en la Nueva España, se creó la junta Superior de Hacienda para atender los asuntos financieros de la Colonia, organismo que, con el tiempo, coadyuvo con el Consejo de Finanzas y la superintendencia de la Real Hacienda. Ejercieron su función de control a través de la "visita", una investigación administrativa especial que podía ser específica, sobre un determinado puesto o funcionario, o general, esto es, relativa a toda la administración y a todos los asuntos públicos de una región.

En 1799, Eli Whitney, pionero del sistema americano de manufactura, desarrolla sistemas de control de costos y de calidad.

En 1800, James Watt y Mathew Bolton, industriales ingleses, desarrollan una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación, la cual incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoria como mecanismo de evaluación.

Las investigaciones continuaron en 1821, James Mill, consigna sus ideas sobre el estudio del campo del control; en



1832, Charles Babbage da a conocer la importancia de la eficiencia operativa; en 1856, Daniel C. MacCallum plantea la necesidad del uso de organigramas para mostrar la estructura de las organizaciones y en 1881, Joseph Wharton presenta una iniciativa para estudiar la administración de negocios a nivel universitario. En 1866, Henry Robison Towne y Henry Metcalfe coinciden en el estudio de la administración como ciencia.

En 1900 emerge de manera formal la administración científica, con los trabajos de Frederick Winslow Taylor, quien propone el método científico para analizar el trabajo y evaluar la eficiencia de las tareas de producción.

En 1915 surge la escuela del proceso administrativo, a partir de las aportaciones de Henry Fayol, con su análisis de las funciones administrativas y principios y de Alexander H. Church, que analiza las funciones orgánicas y leyes universales de esfuerzo. Con base a esta corriente de pensamiento se generan nuevas ideas para el estudio de la administración y sus controles. En 1917 y 1918 William H. Leffingwell y Carl C. Parsons, consolidan el enfoque de aplicar la administración científica en las oficinas. En 1919, Morris Lewellin Cooke promueve la aplicación de la administración científica para estandarizar las acciones en los ámbitos académicos y industriales. En 1924, H. F. Dodge, H. G. Roming y W. A. Shewhart, proponen la aplicación del control estadístico de la calidad.

En 1949, Billy E. Goetz, afirmo que la auditoría administrativa es la más comprensiva y poderosas de estas técnicas para detectar problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración.

Cuatro años más tarde, George R. Terry sostiene la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría y propone cuatro procedimientos para llevar a acabo la evaluación:

1. La apreciación de conjunto; la cual, es el análisis de la estructura para determinar si cumple con las condiciones de eficacia requeridas.

2. La apreciación informal; esta se basa en efectuar preguntas para descubrir posibilidades de mejoramiento.

3. La apreciación por comparación; se compara la estructura orgánica de la empresa con las de otras similares o competidoras.

4. El enfoque ideal; es decir, imaginar una estructura ideal y compararla con la estructura en revisión, anotando las mejoras que puedan realizarse.

La apreciación por comparación, coincide con la idea central de lo que, con el paso de los años, se conocería como benchmarking. Se insiste sobre este punto y se denomina "Controles generales y auditorías administrativas", pues señala que la confrontación periódica de la planeación,

organización, ejecución y control administrativo de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.

Posteriormente, en 1955, Harold Koontz y Ciry O'Donnell propone la auto auditoría, la cual es una técnica de control de desempeño total, destinada a evaluar la posición de la empresa para determinar donde se encuentra, hacia donde va con los programas presentes, cuales deberán ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para lograr estos objetivos. A. G. Larke publica Auditoría para pequeñas compañías, en donde plantea como deben visualizar y aplicar la auditoría las compañías pequeñas, para que esta se constituya en un elemento de decisión valioso acerca de su comportamiento.

El interés por la auditoría se extiende en 1960 al ámbito académico. La UNAM incluye en una tesis profesional un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe considerar para aplicar una auditoría administrativa.

Por otro lado, en 1961, T. G. Rose presenta una nueva propuesta para el empleo de la auditoría administrativa en las organizaciones. El año siguiente, se incorporan los conceptos fundamentales y programas para ejecución de la auditoría administrativa.

A principios de 1963, Stephen R. Michael aborda en forma singular el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva. En 1964, Dimitris N. Chorafas, considera la necesidad de que las empresas tengan presente que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.

Por otra parte, Manuel D'Azaola S., en su tesis profesional valora la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

En 1965 David Andersen R. y Leo Schmidt, relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructural. Enseguida, Edward F. Norbeck define el concepto, contenido e instrumentos de aplicación de la auditoría. Asimismo precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la de estados financieros, y desarrolla los criterios para integrar el equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1966, José Antonio Fernández Arena desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa y presenta una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

Durante 1968 se producen nuevas aportaciones, primero la obra de C. A. Clark, Auditoría Social para la Gerencia, en la cual considera a la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa; segundo, John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa, tanto de contenido, programa instrumentos, como del papel que juegan los auditores como responsables de su ejecución. Por último, Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, como debe prepararse y que beneficios aporta a una empresa su correcta observancia.

En 1969, Fabián Martínez Villegas expone el enfoque para la ejecución de una auditoría administrativa por parte del contador público con una visión práctica y didáctica del proceso administrativo. En 1974, Cesar González Alcántara retoma la importancia de la función de control como etapa final del proceso administrativo y además, define el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría. Un año más tarde, en 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.

En 1978, La Asociación Nacional de Licenciados en Administración A. C., compendia y difunde un trabajo presentado en el VII Congreso Nacional de Licenciados en Administración, celebrado en 1977. Esta síntesis reúne normas de auditoría administrativa, las características del servicio de un auditor interno e independiente, el alcance en una

empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y en el sector público.

En 1984, Robert J. Thierauf introduce la auditoría administrativa y la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, el ambiente de trabajo y los sistemas de información y Alexander Hamilton Intitute, planea como optimizar la eficiencia y eficacia de su compañía, es decir, propone la forma de evaluar el empleo racional de los recursos en el cumplimiento de los objetivos de una empresa.

En 1988, la Oficina de la Contaduría General de Estados Unidos prepara las Normas de Auditoría Gubernamental, que son revisadas por la Contralora Mayor de Hacienda. Estas normas contienen los lineamientos generales para la ejecución de auditorías en las oficinas públicas. Asimismo, Brink V. witt H. define los fundamentos, administración de actividades, tratamiento de áreas operacionales, relaciones especiales y evaluación de una auditoría interna.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías y los enfoques más representativos, entre ellos su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

Hacia finales de 1994, La Secretaria de la Contraloría y Desarrollo Administrativo inicia la preparación y difusión de

programas, normas y lineamientos para apoyar las acciones de las instituciones oficiales en México.

En 1997, La Contraloría General de la Republica de Perú preparo el manual de auditoría gubernamental, documento que desarrolla los criterios básicos y la visión general del proceso para aplicar auditorías de estados financieros y de gestión. Con base a sus prácticas y conocimientos, la Secretaria de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, en coordinación con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C., publico en 1999 Auditoría al desempeño, en el cual define la mención y evaluación del desempeño gubernamental para el empleo eficaz de los recursos públicos en funciones sustantivas y proyectos específicos.

En el año 2004 se publican cuatro interesantes trabajos:

a) Auditoría administrativa, herramienta estratégica de planeación y control, proyecta la instrumentación de la auditoría administrativa como elemento clave de las fases de planeación y control de una organización, complementada por auditorías de estados financieros, legales, ecológicos, de calidad y mercadología.

b) Auditoría interna integral, interrelaciona la auditoría administrativa, operacional y de estados financieros para lograr una visión integral del comportamiento de una organización.

c) Auditoría, enfoques metodológicos y prácticos, integra guías prácticas para el manejo de auditorías en sus versiones operacional, de sistemas de administración y control, especial, ambiental, de calidad, de control interno, informática de personal, marketing, de estados financieros e integral.

d) Normas y lineamientos que regulan los funcionamientos de los órganos internos de control, que contienen las pautas para evaluar la gestión y desempeño de las instituciones y servidores públicos de la Administración Pública Federal.

Las investigaciones sobre auditoría son muchas y variadas que, en esta, solo se han citado los más significativos para establecer un punto de partida.

### 2.2.2 CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

“Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentos que pueden tener un impacto significativo en la operación y en los reportes, y



asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando".<sup>9</sup>

### 2.2.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Por las características, la auditoría administrativa constituye un instrumento principal para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, como dar mayor conexión al funcionamiento de dichas áreas y realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

A continuación se mencionan los principales objetivos de la auditoría administrativa:

a) De control: estos son dirigidos a dirigir los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

b) De productividad: guían los trabajos de auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

c) De organización: establecen que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia,

---

<sup>9</sup> Santillana González, Juan R., *Auditoría IV*, México, ECASA, 1999, pag. 25.

funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

d) De servicio: figuran la manera en que el auditor puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

e) De calidad: conlleva que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

f) De cambio: transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

g) De aprendizaje: permite que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

h) De toma de decisiones: traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un solo instrumento del soporte del proceso de gestión de la organización.

i) De interacción: posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a

la organización con los competidores reales y potenciales, así como los proveedores y clientes.

j) De vinculación: facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

#### 2.2.4 ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Se incluyen aspectos en el área de la auditoría administrativa que comprenden la totalidad de una organización en base a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación, tales como las mencionadas a continuación:

- Naturaleza jurídica.
- Criterios de funcionamiento.
- Estilo de administración.
- Enfoque estratégico.
- Sector de actividad.
- Giro industrial.
- Ámbito de operación.
- Tamaño de la empresa.
- Número de empleados.
- Relaciones de coordinación.
- Desarrollo tecnológico.
- Sistema de comunicación e información.
- Nivel de desempeño.
- Trato a clientes.

- Entorno.
- Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento.
- Sistemas de calidad.

#### 2.2.5 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA

El logro de una empresa depende de los buenos criterios administrativos. Por lo tanto a continuación se mencionan los factores más comunes en cualquier empresa, que pueden llevarla al fracaso:

- Desinterés en el trabajo y en el servicio al cliente.
- Rotación injustificada y excesiva de personal.
- Influencias organizacionales extranjeras que no compaginan con las formas organizacionales del país.
- Incumplimiento de políticas administrativas, al existir conflictos e intereses personales entre compañeros de trabajo.
- Factores internos negativos provenientes de la enseñanza educativa del personal que labora en la empresa.
- Despotismo, vicios administrativos, negación al cambio.
- Complejidad de los sistemas de operación, por una inadecuada y escasa evaluación.
- Insuficiente capital de trabajo.
- Costos de operación elevados o innecesarios.
- Maquinarias y equipos obsoletos.
- Sistemas de información deficientes e inadecuados.
- Estructura orgánica deficiente.

- Objetivos inadecuados para la empresa, por no haber estudiado antes su momento transitorio económico y social.
- Desinterés en el flujo de operación de la competencia.
- Control de calidad inadecuado.
- Inadecuado uso en las finanzas administrativas.

Los factores mencionados con anterioridad son algunos de los aspectos que no se toman en cuenta al dirigir una empresa e invertir en ella. Para empresas que aspiren a perdurar y evolucionar, el evaluar y controlar lo anterior con la ayuda de un sistema administrativo, se obtendrá un máximo de visión empresarial, como también un sistema de mantenimiento adecuado y oportuno para el proceso administrativo.

#### 2.2.6 PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Los procedimientos de auditoría, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales, el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión.

Debido a que generalmente el auditor no puede obtener el conocimiento que necesita para sustentar su opinión en una sola prueba, es necesario examinar cada partida o conjunto de hechos, mediante varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva.

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifique criterios y se delimite la profundidad con que se revisaran y aplicaran los enfoques de análisis administrativos para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para usar de manera lógica y accesible la auditoría, se la ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

Con lo anterior ya mencionado, las etapas que forman parte de la metodología son las siguientes:

- **PLANEACIÓN:** Se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y

relevante. A su vez la planeación tiene ciertos puntos muy importantes, los cuales son:

- Visión.
  - Misión.
  - Objetivos.
  - Metas.
  - Estrategias o tácticas.
  - Proceso.
  - Políticas.
  - Procedimientos.
  - Programas.
  - Enfoques.
  - Niveles.
  - Horizonte.
- INSTRUMENTACIÓN: Esta enfocada en la obtención de evidencias, suficientes y pertinentes sobre los asuntos más importantes aprobados en el Plan de la Auditoría.

Ya que de no hacerlo de esta forma puede haber errores que nos causen retrasos o la capitulación de la información, tener que reprogramar la auditoría o en el peor de los casos hasta suspenderla. Se pueden usar varias técnicas para recabar información en una forma ágil y ordenada, entre estas están: La investigación documental, la observación directa, entrevistas, cuestionarios.

Para lograr una mayor consistencia en la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una estrategia de acción. La elección y el uso de las escalas de medición están relacionados con las directrices acordadas en la planeación de la auditoría. Los indicadores son parte fundamental en la etapa de instrumentación de la auditoría, ya que la selección de estos reduce la subjetividad en la forma de asignar valores o puntos, pondera el peso de los factores que están bajo el análisis y por lo tanto se constituye en una guía de actuación para todos los que están involucrados en la misma. Los papeles de trabajo son los documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante las fases de planeación e instrumentación, los cuales sirven como fundamento y respaldo del informe.

- **EXAMEN:** Esta se lleva a cabo una vez que se ha puesto en marcha la instrumentación, ya que se han seleccionado las técnicas de recolección, los instrumentos de medición, se ha iniciado la elaboración de los papeles de trabajo y por supuesto se han registrado las evidencias. El examen sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar. En el procedimiento del examen, debemos conocer el hecho que se analiza, describirlo, descomponerlo para estudiar cada una de sus partes y detalles, revisarlo de una manera muy crítica para comprender mejor cada uno de los elementos, ordenarlos, definir las relaciones que operan entre cada uno de estos y también el identificar



y explicar el comportamiento con el fin de entender las causas que lo originan y el camino para su correcta atención. El auditor utiliza diversos enfoques organizacionales para realizar el análisis administrativo, estos constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones hechas.

- **INFORME:** Una vez que se ha terminado la auditoría y ya se tiene una visión completa de los que se ha examinado, llegamos a la etapa de formular y presentar el informe; el cual se convierte así, en una guía para mejorar la administración de una empresa. El informe estará informando la actual situación administrativa de un negocio y las posibilidades de lograr superarla, ya que presentara todos aquellos hechos relevantes que tienen efectos en las prácticas administrativas.

Por otra parte el propio informe de la auditoría administrativa mostrará a quienes lo lean, la calidad, el alcance y desarrollo del trabajo de quienes ejecutaron dicha auditoría. Esto mismo exige que el informe revista, presentación, un claro y completo contenido de lo que se informa y oportuna presentación, para que la administración de la empresa tome las medidas inmediatas que en el mismo sugieran, claro está que bajo la supervisión de los propios auditores.

En la formulación del informe es importante pensar en quienes van a recibirlo, para así diseñarlo en la forma

en que sea fácilmente comprensible. El diseño y contenido del informe pueden variar de empresa a empresa, según el tipo de auditoría, su propósito, las fallas encontradas y las medidas y sugerencias propuestas; no obstante, los puntos principales de debe contener un informe, para poder calificarlo de completo, son los siguientes:

- ✓ Propósito de la auditoría.
  - ✓ Hechos relevantes a nivel de empresa.
  - ✓ Hechos relevantes de cada departamento o sección.
  - ✓ Recomendaciones.
  - ✓ Conclusiones.
  - ✓ Anexos.
- **SEGUIMIENTO:** La finalidad principal del seguimiento a la auditoría es completar cualquiera de los aspectos que figuren en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre los cuales no se haya hecho algo. En algunos casos, el auditor podrá encontrar necesario vigilar y comprobar la realización de sus recomendaciones, ayudar a planear nuevas formas o procedimientos, contribuir a hacer más fluida la producción, etc.

El valor del seguimiento puede aquilatarse de varios modos. El primero, es que es importante para trabajadores y supervisores saber que una persona está específicamente autorizada y es responsable de comprobar y urgir que se actúe respecto a las recomendaciones que

puedan directa o indirectamente beneficiarles en forma personal.

En segundo lugar, el ejecutivo principal y los jefes de departamento reciben beneficios de que se siga un programa sistemático de observación para hacer que se lleven a cabo las recomendaciones del informe, pues si se actúa positivamente en cuanto a las mismas, podría aligerarse la función de dichos funcionarios.

## 2.3 EMPRESAS

### 2.3.1 CONCEPTO DE EMPRESAS

Una empresa es una unidad económica, integrada por elementos humanos, materiales, herramientas y personal, que tiene la finalidad de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y para todo esto, hace uso de los factores productivos, los cuales son el trabajo, tierra y capital. También se puede definir como una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.

### 2.3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente forma:

#### 1. SECTORES ECONÓMICOS:

a) Extractiva: se dedica a explotar recursos naturales.

- b) Servicios: entregan sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.
- c) Comercial: desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.
- d) Agropecuaria: Explotación del campo y sus recursos.
- e) Industrial: Transforma la materia prima en un producto terminado.

## 2. EL ORIGEN DE SU CAPITAL:

- a) Público: Su capital proviene del Estado o Gobierno.
- b) Privado: Son aquellas en que el capital proviene de particulares.
- c) Economía Mixta: El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares.

## 3. POR SU TAMAÑO:

- a) Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.
- b) Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de

trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

c) Pequeñas: Se dividen a su vez en.

- Pequeña: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.

- Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10.

- Famiempresa: Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

#### 4. CONFORMACIÓN DE SU CAPITAL:

a) Multinacionales: En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo.

b) Grupos Económicos: Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños. Ejemplo: Alejandro Echavarria, Manuel Mejia Jaramillo, Carlos Ardilla Lulle, Manuel Carvajal Sinisterra, Jimmy Mayer, Eduardo Santos.

c) Nacionales: El radio de atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.

d) Locales: Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

#### 5. EL PAGO DE IMPUESTOS:

Personas Naturales: El empresario como persona Natural es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la Persona Natural se inscribe en la Cámara de comercio, igualmente se debe hacer con la Matrícula del Establecimiento Comercial. Están obligados a pagar impuestos, su declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio. Los libros que se deben inscribir ante Cámara y Comercio son:

Libro de Registro de operaciones Diarias,                      Libró  
de inventario y de Balances y Libro Mayor y de Balances.

a) Sucesiones Ilíquidas: En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.

b) Régimen Simplificado: Pertenecen los comerciantes que no llenan requisitos que Exige la DIAN. Ejemplo: Las pequeñas tiendas, no están obligados a llevar contabilidad.

c) Régimen Común: Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.

d) Gran Contribuyente: Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos. Son las más grandes del país.

#### 6. EL NÚMERO DE PROPIETARIOS:

a) Individuales: Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

b) Unipersonales: Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles. Su nombre debe ser una denominación o razón social, seguida de la expresión "Empresa Unipersonal" o de la sigla EU, si no se usa la expresión o su sigla, el contribuyente responde con todos sus bienes aunque no estén vinculados a la citada empresa.

c) Sociedades: Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos por lo general corresponden al régimen común.

#### 7. LA FUNCIÓN SOCIAL:

a) Con Ánimo de Lucro: Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

b) Trabajo Asociado: Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes E.A.T.

c) Sin Ánimo de Lucro: Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

d) Economía Solidaria: En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.



## CAPÍTULO III

### CASO PRÁCTICO

#### 3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El Gran Café de la Parroquia es un restaurante y cafetería que es un icono del Puerto de Veracruz. El restaurante principal se encuentra ubicado en el Paseo del Malecón y Gómez Farías en la colonia Centro y también cuenta con varias sucursales ubicadas en el puerto de Veracruz y Boca del Río, se le considera el café-restaurante restaurante más famoso de la República.

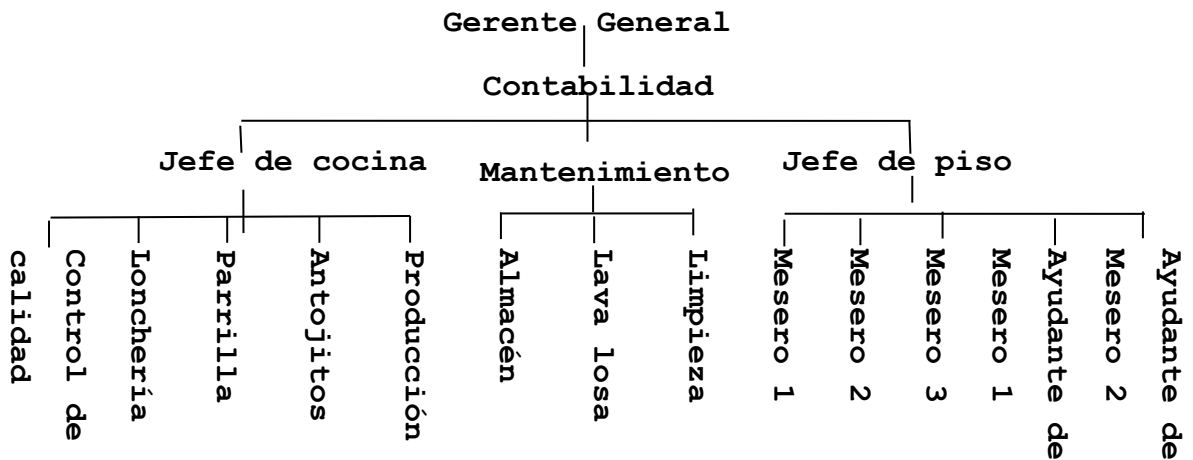
Fue fundado en 1808 y su primer nombre del Café según los datos fue "Caballo Blanco", luego su segundo nombre se debe a que en sus inicios, el restaurante estaba ubicado frente a la Parroquia de Nuestra Señora de la Asunción, la iglesia catedral, de ahí su nombre. En 1926 el Gran Café de la Parroquia pasó a manos de los hermanos Fernández y desde el año 2008 su director general es Fernando Fernández Lavid.

En el Gran Café de la Parroquia generalmente se consume café y pan de dulce, sin embargo, el menú también incluye otros alimentos, que pueden resumirse como una fusión de la comida cubana con la española.

En todo el Mercado Restaurantero en la zona de Veracruz, comparando las competencias de este, el Gran Café de la Parroquia equivale al 50% de todo el mercado.

En esta investigación, el caso práctico será aplicado a la sucursal localizada en Plaza las Américas, Av. Américas Esq. Ejército Mexicano Col. Ylang Ylang, Boca del Rio, Veracruz.

A continuación se mostrara el organigrama de este restaurante y cafetería para ver en general las áreas y puestos que existen en esta, viendo así las jerarquías que hay y desempeñan los trabajadores.



### 3.2 APLICACIÓN DE CUESTIONARIO CON ESCALA DE EVALUACIÓN DE JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA

Este caso práctico será aplicado al área del Almacén, el cual se divide en el área de cafetería, fuente de sodas y cocina, ya que es la muestra de mayor disposición de tiempo y administración, para poder llegar a una conclusión razonable.

#### ESCALA DE EVALUACIÓN DE JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA

APRECIACIÓN	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90% a 100%
Muy bien	4	80% a 89%
Bien	3	60% a 79%
Regular	2	40% a 59%
Mal	1	20% a 39%
Muy mal	0	0% a 19%

#### ALMACÉN

##### ✓ CAFETERÍA:

1. ¿Se seleccionan los productos adecuados dentro del área de cafetería?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
	89%					4

2. ¿Se realizan presupuestos continuos, para saber algunos cambios de precios con los proveedores?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

3. ¿Los productos utilizados son de una buena calidad?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

4. ¿Esta área cuenta con una bitácora de inspección, para la consignación de resultados de visitas?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
					0%	0

5. ¿Existe una persona responsable que autorice cualquier movimiento en esta área?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

6. ¿Existe una separación física de esta área en relación con las demás aéreas del negocio?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

7. ¿Solo personal autorizado tiene acceso a esta área?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
				39%		1

8. ¿Tiene la preparación adecuada el encargado o jefe del departamento para ejercer el trabajo?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
		79%				3

9. ¿Se cuenta con una adecuada capacitación para el nuevo personal que entre a laborar?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
			59%			2

10.¿Se cuenta con la adecuada higiene en esta área?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
	89%					4

11.¿Realizan periódicamente una revisión en la limpieza de la cafetería?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
	89%					4

12.¿Tienen como requisito dentro de esta área usar cubre bocas, guantes o algún otro accesorio para la calidad higiénica?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
	89%					4

13.¿Existe o realizan alguna hoja de requisición de los productos que tienen y de los que solicitan?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

14.¿Existe algún manual de políticas y procedimientos para esta área?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
	89%					4

15.¿Hay una persona encargada del mantenimiento de las maquinas cafeteras?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

A continuación se muestra la hoja de requisición de cafetería:

**La Parroquia**

HOJA DE REQUISICIÓN DE CAFETERÍA FECHA \_\_\_\_\_

Producto	Existencia	Solicitado
AZUCAR EN SOBRE		
CANDEREL SLENDA		
POUCHE DE CAFÉ NORMAL GRANO 5KG		
POUCHE DE CAFÉ DESC. GRANO 5KG		
CHOCOLATE ABUELITA		
LECHE ENTERA		
LECHE DESLACTOSADA		
LECHE LIGHT		
LECHE CLAVEL		
ROMPOPE		
CINTURONES LLEVAR		
TE DE LIMON		
TE DE MANZANILLA		
TE NEGRO		
TE VERDE		
VASO PARA LLEVAR CON LOGO		
SANITAS		
SERVILLETAS		
TE CHAI		
AGITADORES		
PORTA VASOS DE CARTON		

## ✓ FUENTE DE SODAS:

1. ¿Se seleccionan los productos adecuados dentro del área de fuente de sodas?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

2. ¿Se realizan presupuestos continuos, para saber algunos cambios de precios con los proveedores?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

3. ¿Los productos utilizados son de una buena calidad?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

4. ¿Los alimentos de esta área se encuentran refrigerados?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5



5. ¿Se realiza alguna hoja o reporte de requisición en el que se expongan los productos solicitados?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

6. ¿Hay algún responsable que se encargue de surtir los refrigeradores o maquinas de soda?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

7. ¿Se usan maquinas electrónicas para la administración de las entradas y salidas del producto?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
	89%					4

8. ¿Se informa a los niveles superiores sobre cualquier cambio o anomalía dentro de esta área?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

9. ¿Existe algún programa a través del cual se les den mantenimiento a los refrigeradores o maquinas?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

10. ¿Existe un responsable que se encargue de la revisión y vigilancia física de los productos almacenados?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

11. ¿Existe algún manual de políticas y procedimientos para esta área?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
	89%					4

A continuación se muestra la hoja de requisición del área de fuente de sodas:

FUENTE DE SODAS			
Producto	MINIMOS	MAXIMOS	Solicitado
	LUN,MAR,MI,JUE	VIE,SABA Y DOM	
AGUA MINERAL LATA	24 PZ	36 PZ	
AGUA CIEL	24 PZ	36 PZ	
AVENA	1 PZ	1 PZ	
COCA LATA	24 PZ	48 PZ	
CERVEZA VICTORIA	24 PZAS	24 PZAS	
CERVEZA CORONA	24 PZ	24 PZ	
CERVEZA NEGRA MODELO	24 PZ	24 PZ	
COCA LIGHT LATA	24 PZ	36 PZ	
CORN FLAKES	2 PZ	2 PZ	
CEREAL ALL BRAN	2 PZ	2 PZ	
CEREAL SPECIAL K	2 PZ	2 PZ	
CREM ON TOP	2 PZ	3 PZ	
CHOCOMILK	1 LATA	2 LATA	
DELAWARE LATA	12 PZ	12 PZ	
FANTA LATA	12 PZ	24 PZ	
GALLETAS CREMA DE NIEVE	1 PKT	2 PKT	
HELADO DE CAFE	20 LITROS	20 LITROS	
HELADO DE CHOCOLATE	20 LITROS	20 LITROS	
HELADO DE FRESA	20 LITROS	20 LITROS	
HELADO DE GUANABANA	20 LITROS	20 LITROS	
HELADO DE VAINILLA	20 LITROS	20 LITROS	
HORCHATA	2 LITROS	2 LITROS	
JAMAICA CONCENTRADO	3 LITROS	6 LITROS	
LIMON	2 K	3 K	
JUGO DE TORONJA	2 LITROS	4 LITROS	
JUGO DE TOMATE	1 LITRO	1 LITRO	
JUGO NARANJA	10 LITROS	30 LITROS	
LECHE ALPURA	6 LITROS	12 LITROS	
LECHE CLAVEL	3 PZ	6 PZ	
MANZANA GOLDEN	1/2 KG	2 KG	
MANZANA LIFT LATA	12 PZ	24 PZ	
MELON	2 PZ	4 PZ	
MIEL REAL	1 LITRO	2 LITRO	
NESTEA	1 LATA	1 LATA	
NIEVE DE LIMON	10 LITROS	10 LITROS	
PAN DE NARANJA	1 PZ	1 PZ	
PAN DE NUEZ	1 PIEZA	1 PIEZA	
DURAZNOS	1 LATA	1 LATA	
PAPAYA	3 PZ	6 PZ	
TORTA DE ELOTE	1 ROSCA	1 ROSCA	
PIE DE QUESO CIZARZAMORA	1 PZ	1 PZ	
PINA	2 PZ	6 PZ	
PLATANO ROATAN	1 KG	1 KG	
POPOTES	500 PZ	500 PZ	
SALSA INGLESA MESA	1 PZ	1 PZ	
SALSA MAGGI MESA	1 PZ	1 PZ	
SALSA TABASCO MESA	1 PZ	1 PZ	
SANDIA	1/2 PZ	1 PZ	
SANITAS	1 PKT	1 PKT	
SPRITE LATA	12 PZ	24 PZ	
TAPA BEBIDA FRIA	1 PKT	1 PKT	
TOALLA INTERDBLADA	1 PKT	1 PKT	
TONICOL	24 PZ	24 PZ	
VAINILLA	1 LITRO	1 LITRO	
VASO P/ BEBIDA FRIA	1 PKT	1 PKT	
YOGHURT FRESA	1 LITRO	2 LITROS	
YOGHURT NATURAL	1 LITROS	3 LITROS	
JUGO DE ZANAHORIA	3 LITROS	6 LITROS	
ZARAZA	24 PZ	24 PZ	
ZUCARITAS	2 PZ	2 PZ	
GRANOLA	1 BOLSA	2 BOLSAS	

SOLICITA

AUTORIZACION

## ✓ COCINA:

1. ¿Se seleccionan los productos adecuados dentro del área de cocina?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

2. ¿Se realizan presupuestos continuos, para saber algunos cambios de precios con los proveedores?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

3. ¿Los productos utilizados son de una buena calidad?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

4. ¿Se cuenta con la adecuada higiene en esta área?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
	89%					4

5. ¿Tienen como requisito dentro de esta área usar cubre bocas, guantes o algún otro accesorio para la calidad higiénica?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

6. ¿Se realiza alguna hoja o reporte de requisición en el que se expongan los productos solicitados?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

7. ¿Los alimentos de esta área se encuentran refrigerados?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

8. ¿Existe algún manual de políticas y procedimientos para esta área?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
	89%					4

9. ¿Existe alguna persona responsable de proporcionar todos los alimentos cuando se vayan a utilizar?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

10. ¿Existe una adecuada división de trabajo dentro de esta área?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
	89%					4

11. ¿Tiene autoridad el encargado de esta área para tomar decisiones?

Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal	Puntos
100%						5

A continuación se mostraran las hojas de requisición del área de cocina:



## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

## ALMACÉN

## ✓ CAFETERÍA:

1. ¿Se seleccionan los productos adecuados dentro del área de cafetería?

Muy bien

Si, generalmente la persona responsable, selecciona los productos adecuado, pero solo cuando hay sobrantes de leche de distintas marcas, se combinan para no desperdiciarlas.

2. ¿Se realizan presupuestos continuos, para saber algunos cambios de precios con los proveedores?

Excelente

Si, continuamente se checan precios para poder mantener los mismos costos dentro de esta área, al igual que para informarle al supervisor.

3. ¿Los productos utilizados son de una buena calidad?

Excelente

En efecto, todos los productos son de buena calidad, para la mejor satisfacción del cliente.



4. ¿Esta área cuenta con una bitácora de inspección, para la consignación de resultados?

Muy mal

Desgraciadamente, no se cuenta con una bitácora de inspección dentro de esta área, ya que la inspección solo se hace visual por la persona que se encuentre en ese momento.

5. ¿Existe una persona responsable que autorice cualquier movimiento en esta área?

Excelente

Por supuesto que hay una persona responsable en esta área de autorizar cualquier movimiento y en su caso de firmar cualquier documento.

6. ¿Existe una separación física de esta área en relación con las demás aéreas del negocio?

Excelente

Claro, ya que es de suma importancia para una mayor rapidez en la preparación de los productos y que no exista la confusión o desorden dentro de las áreas.

7. ¿Solo personal autorizado tiene acceso a esta área?

Mal

Desgraciadamente, también ha habido ocasiones en las que entren los clientes o personas ajenas a este restaurante para entrar al baño, o para tomar productos sin permiso, ya que en ese momento no se encontraba nadie en esa área.

8. ¿Tiene la preparación adecuada el encargado o jefe del departamento para ejercer el trabajo?

Bien

Si, el nivel más alto del departamento cuenta con carrera profesional y los meseros y otros empleados con bachiller y universidad no terminada.

9. ¿Se cuenta con una adecuada capacitación para el nuevo personal que entre a laborar?

Regular

Sí, pero las capacitaciones no son tan continuas y cuando ingresa personal nuevo, es capacitado por otro empleado del mismo puesto o similar.

10. ¿Se cuenta con la adecuada higiene en esta área?

Muy bien

Si, se trata de que siempre este limpio y pulcro, ya que es lo adecuado para este trabajo, pero en pocas ocasiones, cuando hay muchos clientes se desordena un poco.

11. ¿Realizan periódicamente una revisión en la limpieza de la cafetería?

Muy bien

Si, ya que el personal que se encuentre en esa área, debe mantener limpio su área de trabajo.

12. ¿Tienen como requisito dentro de esta área usar cubre bocas, guantes o algún otro accesorio para la calidad higiénica?

Muy bien

En efecto, todo el personal que ingrese o trabaje en esta área cuenta con cofias, mayas o redes para la elaboración higiénica de los productos.

13. ¿Existe o realizan alguna hoja de requisición de los productos que tienen y de los que solicitan?

Excelente

Por supuesto que se realiza el llenado de la hoja de requisición, cada vez que se necesite más producto o se termine.

14. ¿Existe algún manual de políticas y procedimientos para esta área?

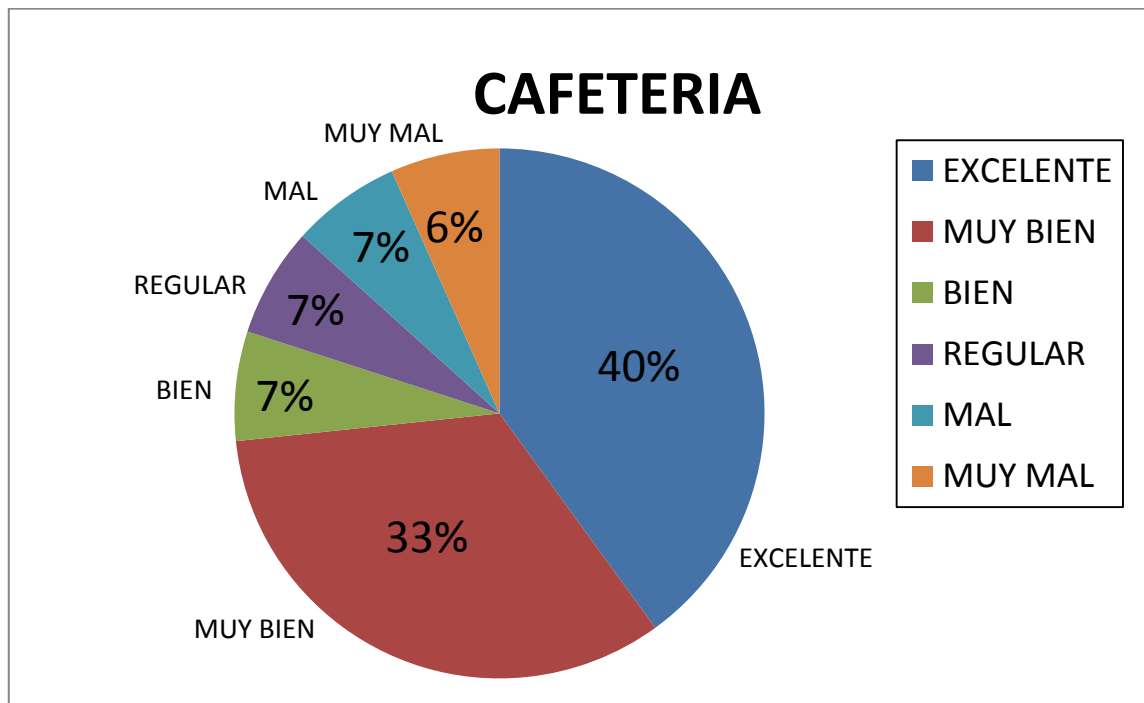
Muy bien

En efecto existe un manual de políticas y procedimientos, solo que se tiene aparte en el área administrativa y no en esta área.

15. ¿Hay una persona encargada del mantenimiento de las maquinas cafeteras?

Excelente

En efecto, hay personas que se encargan del mantenimiento de las cafeteras y solo cuando se descomponen, viene personal externo, ya que se encuentran aseguradas las maquinas.



<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>NO. PREGUNTAS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
EXCELENTE	6	40%
MUY BIEN	5	33.33%
BIEN	1	6.67%
REGULAR	1	6.67%
MAL	1	6.67%
MUY MAL	1	6.66%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

✓ FUENTE DE SODAS:

1. ¿Se seleccionan los productos adecuados dentro del área de fuente de sodas?

Excelente

Si, generalmente en esta área, las compras son más exactas ya que los productos son embotellados, enlatados, etc.

2. ¿Se realizan presupuestos continuos, para saber algunos cambios de precios con los proveedores?

Excelente

Si, continuamente se checan precios para poder mantener los mismos costos dentro de esta área, al igual que para informarle al supervisor.

3. ¿Los productos utilizados son de una buena calidad?

Excelente

En efecto, todos los productos son de buena calidad, para la mejor satisfacción del cliente.

4. ¿Los alimentos de esta área se encuentran refrigerados?

Excelente

Por supuesto que todos los productos se encuentran debidamente refrigerados, ya que si no lo hacen, se pueden descomponer.

5. ¿Se realiza alguna hoja o reporte de requisición en el que se expongan los productos solicitados?

Excelente

Por supuesto que se realiza el llenado de la hoja de requisición, cada vez que se necesite más producto o se termine.

6. ¿Hay algún responsable que se encargue de surtir los refrigeradores o maquinas de soda?

Excelente

Si, ya que se toman productos de los refrigeradores continuamente y existe la persona que surte los refrigeradores.

7. ¿Se usan maquinas electrónicas para la administración de las entradas y salidas del producto?

Muy bien

En efecto, se utiliza un sistema computarizado de todas las entradas de los productos que lleguen, para una administración buena.

8. ¿Se informa a los niveles superiores sobre cualquier cambio o anomalía dentro de esta área?

Excelente

Por supuesto, es de vital importancia comunicarles cualquier cambio o anomalía a los niveles superiores, ya que ellos son los indicados para tomar decisiones.

9. ¿Existe algún programa a través del cual se les den mantenimiento a los refrigeradores o maquinas?

Excelente

En efecto, ya que periódicamente, hay un responsable en limpiarlos para una conservación higiénica de los productos.

10. ¿Existe un responsable que se encargue de la revisión y vigilancia física de los productos almacenados?

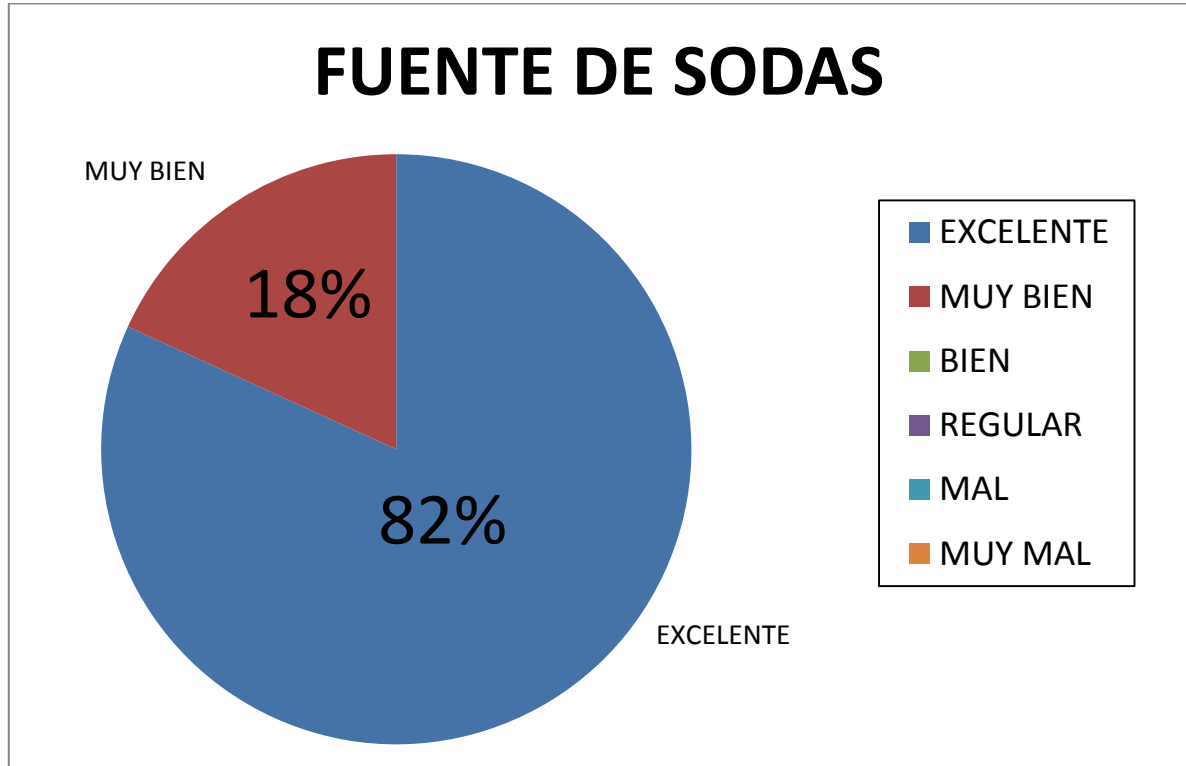
Excelente

Sí, hay una persona que siempre está al pendiente de los productos que entran y salen de esta área.

11. ¿Existe algún manual de políticas y procedimientos para esta área?

Muy bien

En efecto existe un manual de políticas y procedimientos, solo que se tiene aparte en el área administrativa y no en esta área.





<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>NO. PREGUNTAS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
EXCELENTE	9	81.82%
MUY BIEN	2	18.18%
BIEN	0	0%
REGULAR	0	0%
MAL	0	0%
MUY MAL	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

✓ COCINA:

1. ¿Se seleccionan los productos adecuados dentro del área de cocina?

Excelente

Si, generalmente en esta área, las compras son más exactas ya que los productos son por peso (Kg.), tamaño, etc.

2. ¿Se realizan presupuestos continuos, para saber algunos cambios de precios con los proveedores?

Excelente

Si, continuamente se checan precios para poder mantener los mismos costos dentro de esta área, al igual que para informarle al supervisor.

3. ¿Los productos utilizados son de una buena calidad?

Excelente

En efecto, todos los productos son de buena calidad, para la mejor satisfacción del cliente.

4. ¿Se cuenta con la adecuada higiene en esta área?

Muy bien

Si, se trata de que siempre este limpio y pulcro, ya que es lo adecuado para este trabajo, pero en pocas ocasiones, cuando hay mucho trabajo en cocina se desordena un poco.

5. ¿Tienen como requisito dentro de esta área usar cubre bocas, guantes o algún otro accesorio para la calidad higiénica?

Excelente

En efecto, todo el personal que ingrese o trabaje en esta área cuenta con cofias, guantes, mandil, cubre bocas, mayas o redes para la elaboración higiénica de los productos.

6. ¿Se realiza alguna hoja o reporte de requisición en el que se expongan los productos solicitados?

Excelente

Por supuesto que se realiza el llenado de la hoja de requisición, cada vez que se necesite más producto o se termine.

7. ¿Los alimentos de esta área se encuentran refrigerados?

Excelente

Por supuesto que todos los productos se encuentran debidamente refrigerados, ya que si no lo hacen, se pueden descomponer.

8. ¿Existe algún manual de políticas y procedimientos para esta área?

Muy bien

En efecto existe un manual de políticas y procedimientos, solo que se tiene aparte en el área administrativa y no en esta área.

9. ¿Existe alguna persona responsable de proporcionar todos los alimentos cuando se vayan a utilizar?

Excelente

Por supuesto que existe la persona responsable que proporciona producto cuando sea necesario, todo esto para una mayor rapidez en la elaboración de los platillos.

10. ¿Existe una adecuada división de trabajo dentro de esta área?

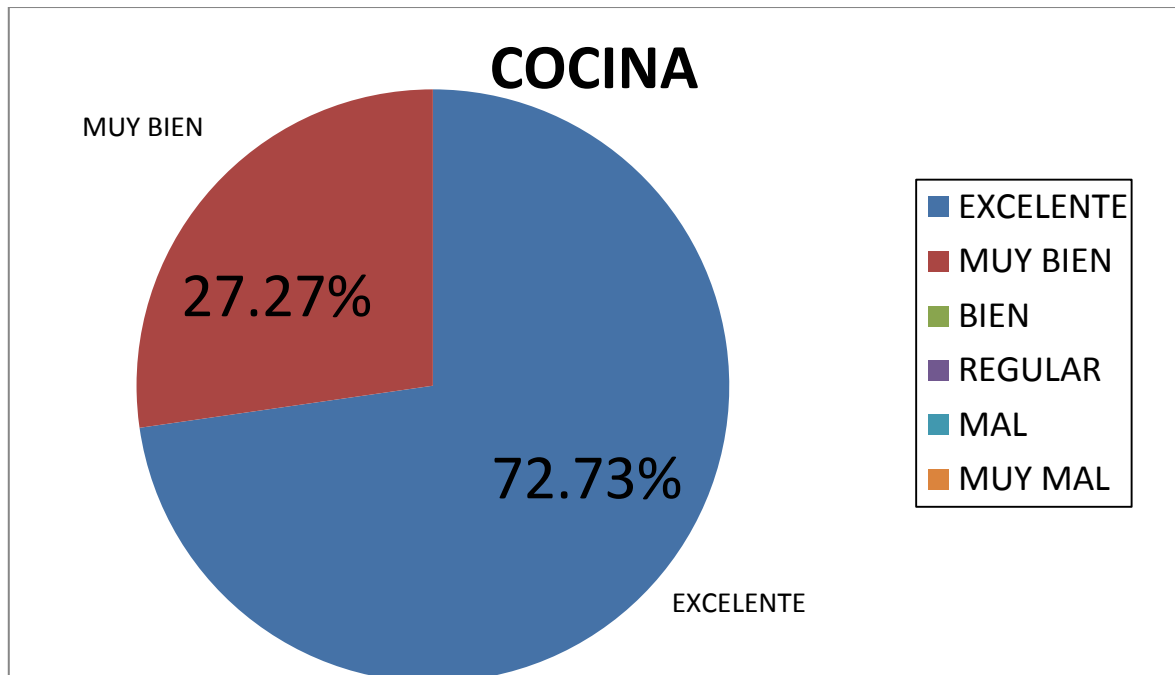
Muy bien

Si, ya que cada empleado dentro de esta área, tiene una función individual, para que sea más eficiente el trabajo y no exista el desorden.

11. ¿Tiene autoridad el encargado de esta área para tomar decisiones?

Excelente

En efecto, ya que esta persona está lo suficientemente preparada y capacitada para tomar decisiones, en su respectiva área.



<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>NO. PREGUNTAS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
EXCELENTE	8	72.73%
MUY BIEN	3	27.27%
BIEN	0	0%
REGULAR	0	0%
MAL	0	0%
MUY MAL	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

##### EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES EN EL ALMACÉN

<b>FUNCIONES</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>PUNTOS</b>
Cafetería	15	75	56
Fuente de sodas	11	55	53
Cocina	11	55	52

##### APRECIACIÓN DE LA EMPRESA

De acuerdo con los puntos que tiene el Almacén en este restaurante y tomando en cuenta la división del Almacén en cafetería, fuente de sodas y cocina, el total de puntos para una calificación de excelencia debía ser de 55 puntos.

El Gran Café de la Parroquia en el área de Almacén obtuvo 52 puntos que representan el 94.55% lo que es igual a una categoría de muy buena administración en ella.

La realización de la auditoría administrativa tiene por objeto poder satisfacer necesidades, como evaluar, examinar y observar a una empresa, así como también la identificación o búsqueda de oportunidades de mejoras. La implementación de la auditoría estudia a la empresa en general o a cada área de ella para su posible mejoramiento.

La elaboración y aplicación de la auditoría administrativa con ayuda de cuestionarios, es una herramienta apta para la evaluación del área del Almacén, ya que la recolección de datos y resultados, la percepción del trabajo y la observación de cómo laboran, permite al auditor dar una calificación más exacta y detallada.

El área del Almacén de el Gran Café de la Parroquia, efectúa sus funciones adecuadamente, ya que en el análisis que se realizó, obtuvo una calificación de muy buena administración.

El promedio general que se obtuvo en el análisis es de 94.55% por lo que se debe de atender solo el 5.45% que presento deficiencias.

Las funciones y actividades que presentaron pequeños problemas y por lo tanto que requieren de un mejoramiento son las siguientes:

- La selección de productos similares (leche) para una elaboración de buena calidad; se sugiere, que cuando se elaboren bebidas (café), se utilice la misma marca de leche para no alterar el sabor y calidad, de igual manera con productos deferentes.
- Falta de bitácora de inspección en el área de cafetería; se sugiere, que sea utilizada una bitácora en esta área, para que se realice una mejor inspección con una buena responsabilidad.
- No se cuenta con la política de que solo personal autorizado puede ingresar al área de cafetería; es recomendable que sea creada la política de que solo personal autorizado puede ingresar a esta área, ya que al no aplicar esta política, se arriesga esta área a la existencia de algún robo o extravío de algo.
- Capacitación adecuada; se sugiere, que se cuente con un adecuado plan de capacitación dentro de todas las áreas, ya que es muy importante para la buena preparación de los productos, así como también ser eficiente.
- Higiene; es muy importante la higiene dentro de la cocina y otras áreas, ya que existe siempre la presencia de alimentos creando la confianza en el clientes.
- Manual de políticas y procedimientos; se sugiere, que sea creado un manual de políticas y procedimientos, para que exista una adecuada realización del trabajo y que tengan respeto y valores los empleados.
- Uso de maquinas electrónicas, para la administración de productos; una mejor forma para administrar, costear, contar, etc. los productos del restaurante es usando una



máquina electrónica y al mismo tiempo facilitando tareas.

Las funciones y actividades mencionadas con anterioridad, son las que presentaron menor porcentaje o puntuación, las cuales no son graves, pero al atenderse, se deben de hacer sincronizada mente, ya que todas estas funciones están relacionadas entre sí.

Se le sugiere a los directivos del Gran Café de la Parroquia, que atiendan estas funciones de inmediato, ya que como estas no son graves, son rápidas de solucionarlas y al hacerlo aumentara al 100% su calidad de trabajo, obteniendo como resultado una mayor satisfacción a los clientes y teniendo más prestigio del que tienen.

Se puede afirmar que esta sucursal se mantendrá en el mercado durante mucho tiempo, ya que su sistema de administración es una base solida que se manifiesta en su tiempo dentro del mercado, las ganancias que obtiene pero sobre todo en su expansión.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCARAZ Rodríguez, Rafael; "El emprendedor de Éxito Guia de Planes de Negocio", 2da Edición; Mc Graw-Hill, 2001.

AMADOR, René; "Elementos de Auditoría Financiera y Operacional", Editorial PAC, 1985.

CLAUDE; "Historia del Pensamiento Administrativo", PHH Prentice Hall, 1996.

DICCIONARIO DE MARKETING; Cultural S.A., 2000.

FRANCO Díaz, Eduardo M; "Diccionario de contabilidad", 4ta Edición; Mazatlán Sinaloa, México, Siglo Nuevo Editores S.A., 1983.

FRANKLIN F., Enrique Benjamín, "Auditoría Administrativa", 2da Edición, Edo. De México, Pearson Educación de México, 2007.

GALINDO, García; "Fundamentos de Administración", Trillas, 1998.

GONZÁLEZ Mondragón, Armando; "Auditoría Administrativa, 1ra Edición, México DF., Trillas, 2002.

HOLMES, Arthur W; "Auditoría, Principios y Procedimientos", México DF., UTEHA, 1960.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS Y CÓDIGO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA, 21ª Edición, 2001.

KOONTZ, WEIHRICH; "Elementos de Administración", 5ª Edición, Pearson Educación, 1997.

LAROUSSE; "Diccionario Enciclopédico", Decima Edición, Ediciones Larousse, 2004.

LEONARD, William P; "Auditoría Administrativa", Diana, 1987.

LÓPEZ López, José Isauro; "Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal, 1 Edición, México DF., LENGAGE LEARNING, 2008.

O. RAY Whittington; "Principios de Auditoría", Decimocuarta Edición, Joaquín Ramos Santalla, José C. Pecina Hernández, México DF., Mc Graw-Hill Interamericana, 2005.

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS; IMCP, A.C., 17va Edición, 2002.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín; "Sinopsis de Auditoría Administrativa", Editorial Trillas, 1984.

ROMERO López, Javier; "Principios de Contabilidad", Mc Graw-Hill, 1995.

SANTILLANA González, Juan R; "Auditoría IV", ECASA, 1999.

THIERAUF, Robert; "Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo", Editorial Limusa, 1998.

VAN Horne, James C.; "Administración Financiera", Decima Edición, Pearson Educación, 1997.