



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONOMICO
ADMINISTRATIVAS**

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO
MECANISMO PARA LA EVALUACION Y CONTROL
DE CUENTAS POR COBRAR DEL CONSORCIO
BIMBO PACHUCA S.A. DE C.V.**

**TESINA PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

LICENCIADO EN CONTADURÍA

P R E S E N T A:

DIANA ISABEL CANSECO JIMÉNEZ

ASESOR DE TESINA: L.C. EVA MARIA JIMÉNEZ URIBE.

Pachuca, Hgo. Octubre 2007.



AGRADECIMIENTOS

¡Honor a quien honor merece!

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento, por su colaboración, a una apreciable asesora por que sin ella esta tesina no hubiera sido posible.

A mi asesora:

L.C. Eva María Jiménez Uribe.

Por su valioso asesoramiento, dedicación, apoyo, aportaciones, sugerencias y observaciones que enriquecieron y mejoraron este trabajo., pilar importante en la realización de esta tesina.



DEDICATORIAS

A todas las personas que están en mi corazón, en especial para:

Mi Madre:

Dra. Ma. Isabel Jiménez Adame. (+)

Que me dio la vida y me guía desde donde este.

Mis Padres:

Martha Adame Velasco.

Gonzalo Jiménez Vargas

Que con su amor, consejos y apoyo me enseñaron una forma de vida, basada en maduración, superación constante para ser una mejor mexicana.

A mis Tíos:

L. A. E. Gonzalo Jiménez Adame.

Esp. L. Enf. Ma. Beatriz Jiménez Adame.

Que con su apoyo, comprensión y consejos en mi niñez y vida adulta he salido adelante.

A mi Esposo:

José Guadalupe Gómez Velásquez.

Por su amor, comprensión y apoyo.

A todos ellos, mi mas sincera gratitud y reconocimiento.



LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO MECANISMO PARA LA EVALUACION Y CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR DEL CONSORCIO BIMBO PACHUCA S.A. DE C.V.

Introducción	1
Capitulo I Proceso Administrativo	
1.1 Antecedentes.	2
1.2 Concepto de Administración.	2
1.3 Importancia de la Administración.	3
1.4 Principios de la Administración.	3
1.5 Procesos Administrativos.	4
1.5.1 Concepto del Proceso Administrativo.	4
1.5.2 Etapas del Proceso Administrativo.	5
1.5.2.1 Planeación.	5
1.5.2.2 Organización.	10
1.5.2.3 Integración.	12
1.5.2.4 Dirección.	13
1.5.2.5 Control.	16
1.6 Relación entre la Auditoría Administrativa y el Proceso Administrativo.	18
Capitulo II Generalidades de la Auditoría Administrativa.	
2.1 Antecedentes.	19
2.1.1 Antecedentes Históricos en México.	20
2.2 Concepto de Auditoría Administrativa.	22
2.3 Objetivos de la Auditoría Administrativa.	22
2.4 Diferentes tipos de Auditoría.	23
2.5 Tipos de Auditoría Administrativa.	25
2.6 El Auditor y sus principales características.	26
2.6.1 Definición de la profesión y su especialidad.	26
2.6.2 Responsabilidad profesional.	26
2.6.3 Normas de ética profesional.	26
2.6.4 Ética.	27



2.7. Adaptación de metodología de Auditoria Administrativa.	28
2.7.1. Planeación de la Auditoria administrativa.	28
2.7.1.1 Solicitud del servicio.	28
2.7.1.2 Estudio Preliminar.	38
2.7.1.3 Carta Propuesta.	29
2.7.1.4 Programa de trabajo.	30
2.7.1.4.1. Diseño del programa de trabajo.	30
2.7.1.5. Papeles de trabajo.	31
2.7.1.6. Negociación del servicio de Auditoria administrativa.	32
2.7.1.7. Aceptación del servicio la Auditoria administrativa.	33
2.7.2. Desarrollo de la Auditoria Administrativa.	33
2.7.2.1. Obtención de la información.	33
2.7.2.2. Técnicas para recopilación de la información	33
2.7.2.3. Análisis de la información.	36
2.7.2.3.1. Técnicas para el análisis de la información.	36
2.7.2.4. Evaluación de la empresa.	37
2.7.2.4.1. Método para evaluar el proceso administrativo de la empresa.	37
2.7.2.5. Resultados, conclusiones y recomendaciones.	40
2.7.3. Informe.	42
2.7.3.1. Elaboración del Informe.	42
2.7.3.2. Presentación y exposición del informe al responsable del área examinada.	43

CAPITULO III Manejo de Cuentas: Colectivas y Elementos de control en los siguientes aspectos: clientes, cuentas por cobrar, estimación de cobro dudosos.

3.1. Concepto.	44
3.2. Naturaleza.	44
3.3. Objetivo de Auditoria relativos a las cuentas de clientes, documentos por cobrar y estimación para cuentas de cobro dudoso.	45
3.4. Control Interno.	45
3.5. Importancia relativa y riesgo de auditoria.	48
3.6. Procedimientos de auditoria.	46



CAPITULO IV Caso Práctico.

4.1. Introducción.	48
4.2. Índice Especifico del Caso Práctico.	49
4.2.1. Auditor.	50
4.2.2. Marcas de Auditoria.	51
4.3. Estudio Praeliminar.	52
4.3.1. Historia.	52
4.3.2. Misión.	53
4.3.3. Visión.	53
4.3.4. Valores.	53
4.3.5. Organigrama.	54
4.3.6. Cuestionario preliminar	55
4.3.7. Resultados y Graficas correspondientes del cuestionario preliminar.	68
4.3.8. Informe.	70
4.4. Planeación de la Auditoria.	71
4.4.1. Planteamiento del problema.	71
4.4.2. Definición del problema.	71
4.4.3. Justificación.	71
4.4.4. Hipótesis.	71
4.4.5. Objetivo General.	72
4.4.6. Objetivo Específico.	72
4.4.7. Alcance.	72
4.4.8. Estrategia.	72
4.4.9. Carta Propuesta.	73
4.4.10. Programa de Auditoria Administrativa.	75
4.5. Estudio y Evaluación del Control Interno.	77
4.5.1. Pruebas de Cumplimiento.	78
4.6. Informe.	87



Conclusiones de la Tesina. 89

Anexos

Anexo 1.	Adaptación de metodología de Auditoria administrativa.	90
Anexo 2.	Carta propuesta.	91
Anexo 3.	Programa de Trabajo.	93
Anexo 4.	Organigrama del consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V.	94
Anexo 5.	Cuestionario Preeliminar.	95
Anexo 6.	Cuestionario control Interno.	108
Anexo 7.	Pruebas sustantivas.	117

Bibliografía. 121



Introducción

Esta investigación de tesina nace de la inquietud de haber cursado la Licenciatura en Contaduría con énfasis en Auditoría., en la cual nos encontramos una herramienta de control llamada auditoría administrativa que nos permite determinar si la organización esta operando correctamente.

Al empezarme a desempeñar como pasante de la Licenciatura en contaduría dentro del consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V., detecte anomalías que pueden llegar a impactar en un futuro de manera negativa los resultados del consorcio, por lo que es indispensable establecer un modelo de información y recomendación que detecte los principales problemas que aquejan el mal funcionamiento dentro este.

De ahí la importancia de este trabajo de investigación que pretende a través de la revisión de programas, sistemas, procedimientos determinar los diferentes mecanismos y alternativas de posible solución.

También la presente tesina permitirá a los alumnos adquirir conocimientos teóricos-prácticos brindando así un aporte académico.

En el capítulo I, se define el marco teórico de la Auditoría Administrativa es el cual se convierte en el parámetro de aplicación., así pues con bajo este contexto, resumiremos los conceptos, características más importantes de esta corriente que consiste en: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el marco teórico para la auditoría administrativa.

En el capítulo II, se hablará sobre las generalidades de la Auditoría Administrativa y también se tratará una metodología de la misma como resultado de diversos autores para llevarla a cabo.

Las generalidades de la Auditoría Administrativa: son a partir de la evolución que ha tenido desde sus inicios en la auditoría financiera hasta su actual desarrollo., en los cuales se tratará de los antecedentes históricos más relevantes de los autores y sus contribuciones en México y el extranjero., así como un concepto de Auditoría Administrativa, que proporcione los elementos suficientes para comprender su significado y lo que representa, los objetivos de la misma.

En la metodología de Auditoría Administrativa se tratará desde el momento en que contacta al cliente, la realización del estudio preliminar donde se define el problema , el objetivo y el alcance del estudio, la negociación del servicio de manera externa y la formalización del mismo, el programa de trabajo, las técnicas que se utilizan con la finalidad de obtener toda la información necesaria para analizar y evaluar a fin de identificar las causas, deficiencias y problemas así como proponer las alternativas de solución.

En el capítulo III se hablará del manejo de cuentas a las cuales esta enfocado este trabajo., en cual deben cumplirse los objetivos relativos a autorización, procesamiento y clasificación de las cuentas por cobrar del consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V., se debe verificar la existencia de controles que servirá de base para las transacciones que se efectúen de conformidad con los criterios establecidos por la administración de este consorcio.

En el Capítulo IV se hablará del Caso práctico donde se aplicara la metodología de la Auditoría Administrativa al consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V. que se dedica a la venta de productos perecederos que presentan problemas en su área de administración y finalmente se presentan las conclusiones.



CAPÍTULO I EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El primer paso es definir el marco teórico de la Auditoría Administrativa (esta se encargara de la revisión de la estructura orgánica de la empresa así como sus métodos de control de operación, sus recursos humanos y financieros), que es la teoría administrativa, específicamente el Proceso Administrativo.

1.1 Antecedentes

Como resultado de La Revolución Industrial, se sientan las bases de las empresas modernas, tiempo después en E.E.U.U. y Europa se da el nacimiento y los principales avances en Administración, debido a la existencia de problemas de productividad y comienza un estudio racional y científico de los factores que intervienen en un organismo social y entonces empieza a tomar forma como disciplina científica.

Así, en inicios del Siglo XXI, la Administración se encuentra en todo organismo social, independientemente de su naturaleza, por lo cual, es necesario al menos manejar los conceptos básicos sobre administración.

1.2 Concepto de Administración

Haremos referencia a algunos conceptos sobre nuestra materia:

- **Joaquín Rodríguez Valencia:** "Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo la que fundamenta en la utilización de los recursos para alcanzar un fin determinado".¹
- **Harold Koontz y Cyrill O'Donnel:** "Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"²
- **George Terry:** "Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutado para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos"³

Agustín Reyes Ponce nos proporciona un concepto con idea clara y concreta, el cual es el siguiente: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".⁴

A mi juicio la definición de Administración es: "Es el buen manejo y aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros dentro y fuera de una organización para llegar al fin determinado".

¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Introducción a la administración con enfoque de sistemas". ECAFSA Méx., 1998

² Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. cit.

³ Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. cit.

⁴ Reyes Ponce, Agustín "Administración de empresas. Teoría y práctica " 1ª parte, Limusa, México, 1966.



1.3 Importancia de la Administración.

Se puede resumir la importancia de la Administración considerando los siguientes puntos:

- a. La universidad de la administración.

Debido a la esencia misma de la Administración ésta se encuentra en todo organismo social, dependiendo de su magnitud y esta se vuelve más necesaria y compleja.

- b. Se da a Través de los principios administrativos y éstos se aplican según la necesidad de cada empresa.

A través de los principios, la administración contribuye a optimizar el aprovechamiento de los recursos. Por lo que es un medio para lograr un fin y no un fin en si misma, ya que nos proporciona los elementos necesarios para administrar los recursos.

- c. El aumento de la productividad.

La productividad es resultante de la acción de la Administración, pero depende directamente de la aplicación de sus principios. Uno de los grandes problemas que aqueja a nuestro país es la falta de productividad, principalmente en las pequeñas y medianas empresas que limitan su crecimiento.

- d. Simplifica el Trabajo

Se logra simplificar el trabajo al establecer procedimientos y métodos para lograr mayor rapidez y efectividad.

1.4 Principios de Administración.

Los principios de la Administración son verdades fundamentales de aplicación general (por que se trabaja con el ser humano), que ayudan a la administración a tener carácter de ciencia. En Pleno siglo XXI, los Principios enunciados por Henry Fayol tienen la misma vigencia de su tiempo, a continuación se mencionan estos 14 puntos:

1. "División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando
5. Unidad de Dirección
6. Interés general sobre el individual.
7. Justa remuneración al personal.
8. Delegación vs. Centralización
9. Jerarquías o cadena de mando
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de Equipo".⁵

⁵Hernandez y Rodríguez, Sergio "Administración; pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia" Mc. Graw Hill, México, 2002.



Asimismo, los enunciados por Frederick Taylor tienen la misma vigencia de su tiempo, a continuación, estos principios:

1. "De planteamiento.
2. De preparación
3. Del control
4. De la ejecución"⁶

1.5 Proceso Administrativo

Las Disciplinas del conocimiento humano, tienen una teoría integrada por elementos interrelacionados y dinámicos que van apareciendo paulatinamente. La Administración no escapa a tal situación, por lo que el proceso administrativo íntimamente vinculado al método científico, constituye el núcleo propio de la Administración. Como lo expreso Agustín Reyes Ponce: "forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás y que, además, se dan de suyo simultáneamente".⁷ Así cuando planeamos, estamos al mismo tiempo organizando, integrando, dirigiendo y controlando.

El administrador profesional debe nutrirse de varios autores y generar "su propio modelo" evitando quedarse dentro de los límites del mismo, sin ver otros modelos de solución.

1.5.1 Concepto de proceso Administrativo

A continuación varios conceptos, que hablan sobre proceso administrativo:

- **J. Stooner** lo define así: "Es una serie de partes separadas o funciones, que constituyen un proceso total."⁸
- Los autores **Munich Galindo y García Martínez**: "Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral."⁹

El concepto con el que me identifiqué es el del autor Sergio Hernández y Rodríguez y es el siguiente: "Son los pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde su previsión para la fijación de objetivos claros; planeación, organización, integración, dirección y control de sus actividades que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que lo conforma".¹⁰

⁶ Chiaveto, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración", 3ra.ed., Mc Graw Hill. Méx. 1989

⁷ Reyes Ponce, Agustín Op. cit.

⁸ Rodríguez Valencia Op. cit.

⁹ Münch Galindo y García Martínez. "Fundamentos de administración" 5 ta. Ed. Trillas, Méx.1990.

¹⁰ Hernández y Rodríguez Sergio. Op. cit



1.5.2. Etapas del Proceso Administrativo

A continuación, expondremos los elementos y etapas del proceso administrativo distinguiendo a cada una con sus principales características.

1.5.2.1. Planeación

El proceso administrativo se inicia con la planeación, que implica anticiparse a situaciones futuras. Comprende la clarificación de la misión, visión y valores de la empresa; además, la investigación de datos relevantes del medio donde opera la organización y la fijación de los objetivos a perseguir, creando las estrategias viables, así como las políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos.

Concepto de Planeación.

“La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habían de orientarlos, las secuencias de operaciones realizadas y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”⁵

Tipología de la planeación.

Concepto de planes:

“Son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos”⁶

Clasificación de los Planes.

En cuanto tiempo y ámbito de la empresa pueden ser:

- Largo Plazo (Estratégica). Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de cinco años y establecen los lineamientos generales de la planeación; sirviendo de base a los demás planes, se formulan en función de la visión, misión y objetivos establecidos.
- Mediano Plazo (Táctica o Funcional). Su delimitación es por un periodo de uno o cinco años, determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos, implican un cambio estratégico que requiere sensibilización y capacitación de mandos medios.
- Corto Plazo (Operativa). Se determina para realizarse en un tiempo menor o igual a un año, se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación estratégica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Se refiere a los procesos repetitivos, conocidos como operaciones.

⁵ Reyes Ponce, Agustín Op. cit.

⁶ Munich
Galindo y García Martínez



Misión.

Es la expresión precisa de lo que es y hace la empresa o una institución como un todo que provee productos, servicios y/o bienes, a usuarios bien definidos. Esta es la razón de ser de la organización.

Visión.

“Es la percepción precisa de la empresa y su entorno presente y futuro más allá de sus fronteras marcadas por su organización formal que permite comprender su desenvolvimiento en el medio ambiente, visualizando oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades”⁷

Valores.

Los valores es el estilo de hacer las cosas en la organización con base en convicciones éticas, están reflejadas por influencias y costumbres de la cultura de la empresa, que se reconoce en común, en un determinado momento.

Los valores sustentan las decisiones de la empresa y bajo éstos tienen su marco de actuación y sus miembros.

Investigaciones.

La investigación consiste en la determinación de los factores que influyen en el logro de los objetivos de la empresa, así como los medios óptimos para lograrlos.

Su proceso comienza con una minuciosa investigación de los hechos presentes, pasados y una estimación del futuro, tanto de factores internos (cantidad y calidad de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros), como externos (entorno económico, social, político y tecnológicos) de la empresa, para que basados en toda esa información objetiva, precisa, cuantificable y flexible, se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán considerarse, antes de determinar los objetivos.

Objetivos.

Los objetivos son formulados en función de la misión, visión y valores de la empresa.

Concepto de objetivos.

- “Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico”.⁸

⁷ Hernández y Fernández, Sergio.Op.cit.

⁸ Münch Galindo y García Martínez



Clasificación de los objetivos.

De acuerdo al tiempo y su ámbito de aplicación:

- A largo plazo (Estratégicos).
- A mediano plazo (tácticos).
- A corto plazo (Operacionales).

Al determinar los objetivos, lo que hacemos es adelantarnos a los resultados que esperamos.

Estrategias.

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, además resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin.

Concepto de estrategias.

“Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más objetivas”.⁹

Clasificación de las estrategias:

- a. Largo plazo.
- b. Mediano plazo.
- c. Corto plazo.

Una vez que se han generado estrategias, debe abocarse a la elección de la opción más viable a esta acción se le ha llamado toma de decisiones, requiere firmeza en su propósito, pues se debe recordar que las decisiones en este nivel administrativo, son el fundamento de la planeación y demás fases del proceso administrativo.

La planeación utiliza las políticas, procedimientos, programas y presupuestos para generar un patrón de operación. Se utilizan según la necesidad y no llevan un orden forzoso o un proceso.

El administrador profesional, de igual manera, utiliza las técnicas de planeación según requiera la situación administrativa.

Políticas.

Una política orienta la toma de decisiones en un área determinada. Su propósito es unificar las interpretaciones sobre aspectos repetitivos muy concretos.

Concepto de políticas.

“Son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.”¹⁰

⁹ Münch Galindo y García Martínez Op.cit.

¹⁰ Reyes Ponce, Agustín Op. cit.



Clasificación de políticas:

De acuerdo al nivel jerárquico y las áreas que abarque:

- Estratégicas
- Tácticas
- Operativas

Las políticas deben establecerse por escrito, darse a conocer en el ámbito de aplicación y coordinarse con las demás políticas que existan. Además estar acorde con los objetivos y ser revisadas periódicamente.

Normas o reglas.

Las normas o reglas son especificaciones concretas de cómo debe actuarse ante situaciones determinadas, sin posibilidad de interpretación, ni desviación permitida. Las normas y las políticas se distinguen por su flexibilidad.

Procedimientos.

Las empresas tienen la necesidad de definir sus procesos operativos en todas las áreas (Producción, Finanzas, Mercadotecnia, Recursos Humanos). Los procedimientos son el “saber hacer” de la empresa.

Concepto de procedimientos.

“Es un conjunto de actividades mediante una adecuada relación y encauzadas por políticas, que nos permiten lograr un objetivo concreto”.¹¹

Los procedimientos determinan el orden lógico de cada actividad, representadas en un documento gráfico, adecuadas a las necesidades y características de cada empresa, departamento o sección, deben ser revisados periódicamente, a fin de evitar tanto la rutina como la súper especialización, accesibles y fáciles de interpretar por el personal, debe cuidarse siempre evitar la duplicación innecesaria del trabajo o funciones.

Programas.

El concepto de programa, administrativamente hablando, se refiere al tiempo que ha de utilizarse para realizar un plan, un proyecto, un proceso, una inversión. Programar se refiere más a la conciliación de los recursos económicos y humanos con los objetivos buscados en un área determinada, incluyendo los procedimientos.

Los programas deben ajustarse a:

- a. Objetivos establecidos.
- b. Recursos del organismo social.
- c. Naturaleza de las operaciones.
- d. Las condiciones técnicas

¹¹Rodríguez Valencia Op. cit.



Concepto de programa.

“Es un esquema donde se establecen la secuencia de actividades específicos que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de las partes y todos los eventos involucrados en su consecución.”¹²

Clasificación de los programas.

Consideramos los siguientes tipos de programas:

- a. Programa integral
- b. Programa seccional o departamental

Son establecidos por escrito, graficados, precisos y de fácil comprensión, determinan los recursos y el tiempo para completarlo.

Presupuestos.

Son una continuación de los planes y programas, cuya características esenciales consisten en la determinación cuantitativa de los elementos programados por la dirección superior.

Las organizaciones requieren hacer sus presupuestos y estados financieros pro-forma anticipadamente a la acción, que incluyan los cálculos y las necesidades de inversión para determinar sus costos de operación, fijar los precios de venta de sus productos o servicios, y pronosticar flujos de ingresos y egresos conforme a un calendario financiero.

Concepto de presupuesto.

Lo define Cristóbal del Río González, como: “La estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener, por un organismo para un periodo determinado”.¹³

Clasificación de los presupuestos.

De acuerdo al nivel jerárquico para el que se determinen:

- a. Estratégicos o corporativos.
- b. Tácticos o departamentales.
- c. Operativos.

De acuerdo con la forma en que se calculen, los presupuestos pueden ser:

- a. Fijos o rígidos.
- b. Flexibles.
- c. Por programas.

¹² Münch Galindo y García Martínez Op.cit.

¹³ Rodríguez Valencia Op. cit.



De acuerdo a un sistema presupuestario integral:

- a. Presupuestos de operación.
- b. Presupuestos financieros.
- c. Presupuestos de capital.

Por su ámbito:

- a. Público
- b. Privado.

Los presupuestos deben ser elaborados en un documento formal donde participen todos aquellos involucrados en su ejecución, revisando periódicamente las cifras fijadas, deben proporcionar un margen de libertad, ya que los presupuestos se basan en estimaciones que pueden ocultar ciertos riesgos.

De acuerdo a lo anterior, se dice que en la planeación se desarrollan los planes y el patrón de operaciones para cumplir la misión y visión de la empresa, el siguiente elemento del proceso administrativo es la organización.

1.5.2.2. Organización.

Determinados los objetivos y la forma como los vamos a lograr, el siguiente paso es estructurar las funciones, las jerarquías, las responsabilidades y obligaciones para llevarlos a cabo con la mayor precisión y eficiencia.

El tamaño y el tipo de organización, deberán relacionarse con las necesidades específicas del organismo y de las funciones involucradas.

Concepto de Organización.

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de lo planes y objetivos señalados”.¹⁴

Etapas.

La organización es un proceso y consta de una serie de etapas, por lo tanto, para nuestro estudio, la hemos dividido en las siguientes:

Agrupamiento de tareas.

Se requiere que las diferentes operaciones, se analicen, identifiquen, separen, clasifiquen y delimiten de tal manera que haya posibilidad de asignarlas al personal con el fin de realizar una función con la mayor precisión y eficiencia.

¹⁴ Reyes Ponce Agustín. “Administración de empresas. Teoría y práctica. 2da parte”, Limusa, México, 1968.



Para lograrlo, estos son los siguientes pasos:

- Teniendo en cuenta los objetivos, debe hacerse una lista con todas las actividades.
- Deben definirse cada una de las funciones listadas en forma sencilla, de ello podrá resultar; que se encuentren una o más idénticas, superposiciones parciales, etc.
- Al término de este paso, solo quedan las funciones que deben de existir, todas completamente distintas.

Estructura jerárquica.

El siguiente paso es la disposición de las funciones en unidades concretas de organización ordenadas según un rango, grado u orden jerárquico, atendiendo al número de personas de que podemos disponer, siendo esta la estructura de la empresa.

Se forman, agrupando las funciones, de acuerdo con tres criterios prácticos principales:

- a. El trabajo que se debe hacer.
- b. Las personas concretas de que se puede disponer.
- c. Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

Departamentalización.

Se entiende por departamentalización: “La división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base a su similitud”.¹⁵

Las empresas se pueden organizar en base a los siguientes criterios:

1. Departamentalización por propósito. El grado de división del trabajo hace énfasis en una orientación externa (medio ambiente).
 - Por producto.
 - Por clientes.
 - Geográfica o por territorios.
2. Departamentalización por funciones. Esta forma de división del trabajo aprovecha la especialización y resulta eficiente en muchos casos.
 - Por funciones.
 - Por proceso.

La estructura de la empresa define el enlace vertical y horizontal de la autoridad, responsabilidad y los flujos de información de la empresa.

¹⁵Münch Galindo y García Martínez Op.cit.



Centralización y Descentralización.

Los términos “centralización y descentralización”, describen el grado general de delegación que existe dentro de una organización social.

Centralización.

Se habla de centralización, como un aspecto administrativo, referido a la retención o delegación de la autoridad y la dispersión o concentración de autoridad en la toma de decisiones.

Descentralización.

Esta acción refleja una especial filosofía de administración y obliga a saber con detalle, que decisiones y actividades se llevaran a cabo en los niveles superiores de la organización y cuales deberán permanecer en los niveles inferiores de la misma.

Una vez que se ha dividido el trabajo y se ha estructurado la empresa, existe la necesidad de integrar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, éste elemento es: la integración.

1.5.2.3. Integración.

La integración es el elemento del proceso administrativo, que provee los recursos que necesita la empresa.

Concepto de Integración.

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.¹⁶

Para que un organismo pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de recursos que coordinados, contribuyen a su eficiente funcionamiento. Por lo que se deben de considerar los siguientes tipos:

- Recursos Humanos.

Consiste en allegarse de las personas que se requieren para desarrollar los planes de la organización, considerando los puntos siguientes:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Entrenamiento.
- Remuneración.
- Ascensos y traslados.
- Orientaciones de nuevos empleados.

¹⁶ Reyes Ponce Agustín. Op.cit.



— Recursos Financieros.

Significa llevar a cabo, toda la función financiera (ingresos y egresos), de acuerdo al sistema presupuestal establecido. Consiste en la obtención de recursos en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad, tanto de las fuentes que suministran fondos, como del empleo que se hacen de ellos, contando con los siguientes aspectos:

- Planeación de recursos financieros.
- Financiamiento.
- Asignación de los recursos financieros.

• Recursos Materiales.

Consiste en obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, la cantidad y calidad requerida de bienes y servicios para cada unidad orgánica de la empresa, con el propósito de que se ejecuten las tareas. Tiene los siguientes aspectos:

- Localización de la planta.
- Distribución de la planta.
- Distribución y abastecimiento.
- Distancia y costos de transporte.

• Recursos Tecnológicos.

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares para producir bienes o servicios de la empresa. Se puede considerar como recursos tecnológicos los siguientes:

- Sistemas de producción, de comercialización, de finanzas y administración.
- Fórmulas, métodos, patentes, innovaciones, etc.

Una vez integrado los recursos, es necesario que se guíen para el logro de los objetivos, éste elemento es: la Dirección

1.5.2.4. Dirección

El propósito de la Dirección es la realización de los planes previstos, influyendo y coordinando las actividades de los grupos que integran el organismo social.

Concepto de Dirección.

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a partir de decisiones, delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.”¹⁷

Los puntos señalados indican que la dirección es uno de los puntos medulares de la administración, ya que de nada servirán los diferentes lineamientos fijados en las etapas anteriores, si no se tiene una buena dirección.

¹⁷ Reyes Ponce Agustín. Op.cit.



Alcance de la Dirección.

La Dirección explica los planes y da instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. La dirección puede presentarse en tres niveles distintos de acuerdo al:

1. Nivel global.
2. Nivel departamental.
3. Nivel operacional.

Elementos de la dirección.

Autoridad.

Es claro que los elementos de un organismo social necesitan quien los dirija para realizar lo planeado, dentro del esquema en que fue organizado para conseguir los objetivos, lo cual requiere un proceso para influir en las personas.

Concepto de Autoridad: “Es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos”.¹⁸

Existen diferentes tipos de autoridad entre los cuales se encuentran:

1. Autoridad Formal.
2. Autoridad Operativa.
3. Autoridad Técnica.
4. Autoridad Personal.

Liderazgo

El liderazgo es el producto del uso adecuado de la autoridad, del carisma y del perfeccionamiento continuo del hombre para obtener las habilidades directivas que lo hagan competente en la responsabilidad que implica la delegación de autoridad.

Concepto de Liderazgo.

“Es la capacidad de materializar el potencial de los demás y orientar sus conocimientos, habilidades y capacidades hacia unos resultados predeterminados”.¹⁹

Estilos de Liderazgo.

El liderazgo se clasifica de acuerdo al autor Sergio Hernández y Rodríguez en:

- “Autocrático
- Democrático
- Laissez faire
- Ecléctico.”²⁰

En la actualidad el liderazgo esta en transición de supervisor a facilitador de procesos.

¹⁸ Reyes Ponce Agustín. Op.cit.

¹⁹ Hernández y Rodríguez Sergio. Op. cit

²⁰ Hernández y Rodríguez Sergio. Op. cit



Motivación.

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. Entonces, se dice que la motivación implica por parte de los mandos superiores hacia los subordinados, a realizar acciones con las que esperan satisfacer esos impulsos o deseos, induciendo a los subordinados a trabajar de una forma determinada.

Concepto de motivación.

“Estado interno que puede ser el resultado de una necesidad y se le caracteriza como algo que activa o excita la conducta que por lo común se dirige a la satisfacción del requerimiento alentador”.²¹

Modelos de motivación:

- Teoría de las necesidades. (Abraham Maslow.)
- Teoría de motivación e higiene. (Herzberg).

Comunicación.

Es esencial porque es el medio a través del cual la empresa se mantiene informada para llevar a cabo la toma de decisiones.

Concepto de Comunicación.

“Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social”.²²

Los elementos con que cuenta son los siguientes:

1. Fuente de la comunicación.
2. Receptor de la comunicación.
3. Canal de la comunicación.
4. Contenido de la comunicación.
5. Respuesta.

Supervisión.

Es de una gran importancia para la empresa ya que mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

Concepto de Supervisión.

“Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”.²³

Por lo cual, se puede decir que la importancia del supervisor es:

- a) Motivador de la productividad del personal para lograr los objetivos.
- b) Une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y otros.

²¹ Davidoff, Linda L. “Introducción a la Psicología”, 3ed., Mc Graw Hill, México, 1994.

²² Münch Galindo y García Martínez Op.cit.

²³ Münch Galindo y García Martínez Op.cit.



- c) Es el transmisor no solo de las órdenes de jerarquía superior, sino a la vez de las inquietudes de los obreros y empleados.

La empresa necesitará un mecanismo a través del cual evalué si los resultados son planeados, éste elemento es: el Control.

1.5.2.5 Control.

Consiste en comparar la operación que resulta conforme los planes, para proveer información de la operación.

Concepto de Control.

“Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejor y formular nuevos planes”²⁴

Importancia de Control.

Ya que el control compara el desempeño real con lo planeado, podemos decir que la importancia del control consiste en que:

- Mide la productividad de la empresa.
- Incluye el establecimiento de estándares.
- Se ocupa de que el personal se adhiera a las políticas administrativas.
- Las actividades realizadas resultan conforme lo planeado.
- Corregir las actividades en curso, para alcanzar los resultados deseados.

Proceso básico del control.

El control, es un proceso que presenta las siguientes fases:

1. Establecimiento de estándares y criterios.

Los estándares representan el desempeño deseado que puede expresarse en tiempo, calidad, unidades físicas, costos e índices.

2. Observación del desempeño.

Busca obtener información precisa de lo que se controla.

3. Comparación del desempeño real con lo establecido.

La comparación del desempeño real con el proyecto no solo busca localizar las variaciones o errores, sino también predecir otros resultados futuros. Además de proporcionar comparaciones rápidas.

4. Acciones Correctivas.

²⁴ Reyes Ponce Agustín. Op.cit.



Las medidas y los informes de control indican cuando las actividades que se realizan no logran los resultados esperados y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva.

Factores a evaluar en el proceso de control.

- Cantidad
- Tiempo
- Costo
- Calidad

Tipos de control.

En una organización se puede implantar controles de tres tipos:

- Control Previo

Este control intenta anticiparse a los problemas o desviaciones de las normas con anticipación a su ocurrencia.

- Control Concurrente.

El control se establece mientras el trabajo se realiza.

- Control Posterior.

La actividad medida ya ha ocurrido y es posible regresar para corregir el desempeño, para igualarlo a la norma.

Técnicas relacionadas con el control.

A continuación, una clasificación de las técnicas de control:

“Recursos Humanos:

- Medición del Trabajo.
- Evaluación del desempeño.

Recursos Materiales:

- Control de inventarios.
- Control de calidad.
- Programación

Recursos financieros:

- Presupuestos
- Programas de auditoria

a. Numérica:



- Financiera
- b. No numérica:
- Operativa
 - Administrativa
 - Integral

- Técnicas de valor presente.
- Análisis costo/beneficio.
- Análisis del punto de equilibrio.”²⁵

Lo anterior es el marco teórico de la Auditoría Administrativa. A continuación, las razones por las cuales el Proceso administrativo se relaciona con la Auditoría administrativa.

1.6. Relación entre la Auditoría administrativa y el Proceso administrativo.

El control proporciona un marco de referencia para evaluar y medir el funcionamiento de las áreas de un organismo social.

La técnica de auditoría se describe en el proceso administrativo, como un medio del control entendiéndose como la técnica que tiene como propósito la comparación, verificación y evaluación de las actividades por medio de las técnicas de investigación aplicadas a hechos y registros. Entre los diversos tipos de auditoría (auditoría numérica y no numérica) se encuentra la Auditoría administrativa, que implica la revisión de un organismo en todos sus niveles, sin importar su tamaño.

Por lo que la Auditoría administrativa es: “el examen completo y constructivo de la estructura orgánica de una empresa, institución del gobierno o cualquier parte de ellas, de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus métodos de operación, sus recursos humanos y materiales”.²⁶

Surge por que los resultados que se presentan por medio de los estados financieros, no determinan con exactitud el grado de eficiencia de la administración.

Su propósito es la evaluación de la productividad, por medio de la revisión metódica de los componentes de la empresa. Como se puede ver, la Auditoría administrativa revisará y examinará la administración de la empresa, basándose definitivamente en los principios que sustenta la teoría de la administración, pero se complementará con los aspectos técnicos y particulares que tiene cada unidad sujeta a revisión.

En sí la Auditoría administrativa se relaciona con el Proceso administrativo por que ésta forma parte del control que es un elemento del Proceso administrativo, además sirve como marco teórico para la Auditoría administrativa, el cual se convierte en el parámetro de aplicación.

²⁵ Rodríguez Valencia Op. cit.

²⁶ Leonard, P. William “Auditoría administrativa; evaluación y eficiencia administrativos” Diana. México. 1990.



CAPITULO II GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

2.1 Antecedentes

Para entender y comprender la Auditoria administrativa es necesario conocer la que ha tenido desde sus inicios hasta el actual desarrollo. Al principio, se sintió la necesidad de contar con información acerca del manejo y registro de los bienes, así nace la auditoria contable. El crecimiento de las empresas, contempla la necesidad de que exista una persona dentro de la organización que realice las funciones del auditor independiente, que revisaría algunos procedimientos u operaciones, relacionados con los registros contables, así se inicia la auditoria interna.

La evolución de la auditoria interna tiene como resultado la auditoria operacional que presenta la necesidad de evaluar la manera de cómo se están “haciendo las cosas”, es decir, aspectos operativos de algunas funciones de la empresa. La necesidad de evaluar aspectos netamente relacionados con la administración, origina una nueva evolución en la auditoria, así nace la Auditoria administrativa que es la técnica que pretende evaluar como los dirigentes de la empresa están utilizando la metodología del trabajo que marca la ciencia administrativa.

En la actualidad la necesidad de contar un panorama amplio y completo en una organización marca un nuevo camino: La “evaluación integral”, que es la técnica que pretende evaluar totalmente a una empresa, entendiendo esto, no solo el estudio del sistema en si, sino también de sus interrelaciones con otros sistemas, la cual la hace una evaluación compleja.

La Auditoria administrativa es producto de una necesidad que ha venido tomando forma a lo largo de la historia de la administración, por que se le considera una herramienta idónea para examinar el desempeño de la administración en una organización.

A continuación se presentan las generalidades más importantes de la Auditoria administrativa:

AÑO	AUTOR	APORTACION
1925	Henry Farol	Menciona que el mejor método para examinar una organización, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si están adecuadamente atendidos.
1935	James Mckinsey	Expuso que la empresa debería hacer periódicamente una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.
1945	Instituto de Auditores Internos	Proporciona los primeros escritos sobre lo que sería la auditoria de operaciones.
1950	Jackson Martindell	Desarrolla uno de los primeros programas de Auditoria administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación.
1955	Harold knootz y Ciry O.Donell.	Proponen la auditoria.
1959	The American Institute of Management	Propone un método para auditar empresas con y sin fines de lucro.
1961	T. G. Rose	Integra una nueva propuesta para el empleo de la Auditoria administrativa en las organizaciones.
1962	William P. Leonard	Realizo un estudio completo sobre los conceptos fundamentales programas para su ejecución y lo que debería cubrir una Auditoria administrativa.
1964	Cadmus y Bradford.	Plantean una variedad de auditoria denominada “Auditoria operativa”



1967	W.T. Greenwood	Profundiza en definir el marco metodológico alcance e importancia que para las organizaciones tiene la Auditoria administrativa.
1967	P.K.Muntz y H.Sharif	Realizan una apreciación del contenido y propósito de una auditoria con un enfoque cualitativo.
1968	Rigg. F.J.	Desarrolla un enfoque moderno de la Auditoria Administrativa.
1968	John C.Burton	Destaca el contenido, programas e instrumentos, así como en el papel que juegan los auditores responsables de su ejecución.
1968	C.A. Clark	Visualiza la auditoria como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa.
1969	Langerderfer H. Q. Burton	Exploran el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la Auditoria Administrativa y proponen una estructura teórica para extender la función de auditoria para abarcar auditorias independientes de la dirección superior.
1970	Edgard Norbeck F.	En su obra se analizan fundamentos de esta técnica y áreas funcionales.
1975	Keith D. y Bloomstrom R.	Exponen que las Auditorias Administrativas se han desarrollado como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización.
1975	Roy A. Linderg y Theodore Cohn	Desarrollo el marco metodológico para una auditoria de las operaciones.
1980	Withmoore G.M.	Aborda principalmente el uso de esta técnica en ámbitos del gobierno.
1983	Spencer Hayden	La Auditoria Administrativa la enfoca dentro de las técnicas para el cambio organizacional.
1984	Robert J.Thierauf	Expone la Auditoria Administrativa y su forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales de la empresa.
1988	Brink V. With H.	Define los fundamentos de la Auditoria administrativa

2.1.1 Antecedentes Históricos en México.

En México, la década de los cincuentas y sesentas marca los antecedentes de esta técnica que comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en empresas mexicanas, sobre todo en públicas. A partir de entonces, instituciones, investigadores y practicantes han intervenido en su evolución.

A continuación se muestra cronológicamente a lo autores mexicanos más relevantes en este campo:

AÑO	AUTOR	APORTACION
1959	N.Grabinsky y A.W. Klein.	(El análisis factorial: guía para estudios sobre economía industrial). Obra publicada por el Banco de México, es un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación e una organización.
1960	A. Mejía Fernández	(La Auditoria de las funciones de la gerencia de las empresas.) Tesina presentada en la Escuela de Comercio y Administración de la UNAM. Incluye un recuento de aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe contemplar para aplicar una Auditoria Administrativa.
1962	R. Macias Pineda	Presenta un trabajo sobre Auditoria Administrativa para el curso Teoría de la Administración, en el doctorado de ciencias administrativas de la ESC. Del IPN, cuando el tema era principiante.



1964	M.D 'Azaola S.	(La revisión del proceso administrativo). Tesina presentada en la FCA de la UNAM. Propone la revisión de las funciones de la empresa, así como el registro contable y estadístico.
1966	J.A. Fernández Arena	Desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la Auditoría Administrativa y propone un método para la realización de la misma.
1969	Fabián Martínez Villegas	Expone el enfoque para la ejecución de la auditoría administrativa por parte del contador público.
1972	C. A. Anaya Sánchez	Propone la necesidad de reglas, sistemas y metodología de la Auditoría Administrativa.
1972	El Centro Nacional de Productividad A.C.	Elabora las bases para autodiagnóstico, una obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones.
1977	Jorge Álvarez Anguiano	Contempla un marco metodológico que permite entender la esencia de Auditoría Administrativa de manera por demás accesible.
1978	La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración	Publica en trabajo en el 7º Congreso Nacional de Administración donde se fijan las bases de lo que la Auditoría administrativa es y debe ser (las normas y el alcance del auditor y del informe de auditoría entre otros temas).
1978	S. Cervantes Abreu	Analiza la dinámica de la Auditoría Administrativa y divide en cuatro pasos su desarrollo.
1981	V.M. Rubio R y J. Hernández F.	Presentan una guía práctica de Auditoría Administrativa para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas.
1987	Gabriel Sánchez Curiel	Aborda el aspecto de auditoría operacional, la metodología utilizada, la evaluación, el informe y la implementación y seguimiento de sugerencias
1989	Joaquín Rodríguez Valencia	Analiza aspectos teóricos y prácticos de la Auditoría Administrativa, las diferencias con las otras clases de auditoría, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.
1994	Jack Fleitman	Incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo.
2001	E. Benjamín Franklin F.	Integra una visión completa de los componentes y área de influencia que tienen la Auditoría Administrativa como un instrumento de evaluación.
2001	Eduardo J, Mancillas	En su obra hace una analogía entre el método científico y su metodología de Auditoría Administrativa.



2.2. Concepto de Auditoría Administrativa.

Entre los diversos autores encontramos los siguientes conceptos de Auditoría administrativa:

- **Joaquín Rodríguez Valencia:** “La Auditoría administrativa es un examen detallado, metódico y completo, practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar.”²⁷
- **Carlos Anaya Sánchez:** “La Auditoría administrativa es la técnica que tiene como objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa”.²⁸
- **Para Enrique Benjamín Franklin F.:** “Una Auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora”.²⁹

En la presente investigación, el concepto de Auditoría administrativa con la cual nos identificamos, es del autor Eduardo Mancillas Pérez, el cual es la siguiente. “La Auditoría administrativa es la técnica de control administrativo que examina sistemáticamente e integralmente el grado de eficiencia en la aplicación del proceso administrativo a las distintas funciones de una entidad, así como la manera en que esta eficiencia influye en las actividades de las mismas”.³⁰

El concepto anterior hace énfasis en el desempeño de proceso administrativo en las funciones de la empresa.

2.3. Objetivos de la Auditoría Administrativa.

Objetivo general.

El objetivo de la Auditoría administrativa es determinar el grado de productividad en la aplicación del proceso administrativo en la empresa, localizando deficiencias e irregularidades, así como el planteamiento de alternativas de solución.

Objetivos específicos.

El código de ética del Licenciado en administración³¹, establece los siguientes objetivos para que su cobertura se encamine hacia logros más específicos:

- **“De control.** Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con los estándares preestablecidos.

²⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín. “Sinopsis de auditoría administrativa”, Trillas, México, 2003.

²⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit.

²⁹ Franklin F., E., Benjamín, “Auditoría administrativa”, Mc Graw Hill, México, 2001.

³⁰ Mancillas Pérez, Eduardo J. “La auditoría administrativa; enfoque científico”, Trillas, México, 2001.

³¹ Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración A.C., “Boletín técnico 006; Código de ética del Licenciado en Administración”. Internacional Thompson Editores, México, 2000.



- **De productividad.** Determinar que el curso de la auditoria apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- **De servicio.** Representa la manera en que al auditoria puede constatar que la organización esta inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de los clientes.
- **De calidad.** Disponen que la auditoria tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- **De cambio.** Transforma a la auditoria en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- **De aprendizaje.** Permite que la auditoria sea un instrumento que haga permeable y receptiva la organización.
- **De toma de decisiones.** Traduce la puesta en práctica y resultados de la auditoria en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización”.

2.4. Diferentes tipos de Auditoria.

El siguiente cuadro del autor Mancillas Pérez³² esquematiza los diferentes tipos de auditoria que se pueden aplicar a una empresa en el que nos muestra las diferencias más representativas entre las diferentes auditorias, a continuación:

Concepto.	Auditoria Administrativa	Auditoria Contable	Auditoria Interna	Auditoria Operacional	Auditoria Social	Auditoria Integral
Naturaleza	Técnica de control administrativo	Técnica de control administrativo	Técnica de control administrativo	Técnica de control administrativo	Técnica de control administrativo	Sistema de evaluación y control.
Propósito	Evaluar y mejorar la administración	Dictaminar los estados financieros	Controlar el control interno	Promover la eficiencia de las operaciones	Evaluar el impacto social de la empresa	Evaluar y mejorar la empresa.

³² Mancillas Pérez, Eduardo J. Op. Cit de las auditorias entre los que destacan el alcance, su metodología, su aplicación y resultados.



Alcance	La eficiencia y la efectividad del proceso administrativo	El sistema contable	La efectividad del control interno	La eficiencia de las operaciones (procedimientos)	La efectividad de los programas y políticas sociales	Las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.
Fundamento	La ciencia administrativa, el estado del arte y normatividad de la empresa	Los principios de contabilidad y las normas de la auditoría	El estado del arte y la normatividad de la empresa	El proceso administrativo, el estado del arte y normatividad de la empresa	Las leyes, la opinión y la política social de la empresa	La ciencia administrativas y otras disciplinas, el estado del arte y la normatividad
Metodología	Ecléctica, apoyada en el método científico	Técnicas y procedimientos predeterminados	Técnicas y procedimientos predeterminados y otros	Técnicas y procedimientos predeterminados apoyados por el método científico	Contabilidad social apoyada en las ciencias sociales y económicas	Ecléctica
Aplicación	A la empresa y sus funciones básicas	A los estados financieros	A las subfunciones de la empresa	A las funciones e la empresa	A la empresa	A la empresa
Evaluación	Objetiva/Subjetiva	Objetiva	Objetiva	Objetiva/Subjetiva	Cuantitativa	Objetiva/Subjetiva
Resultados	Interpretativos	Precisos	Precisos	Interpretativos	Cuantificados	Interpretativos
Aceptación	Actualmente solo interna	Interna y externa	Interna	Interna	Interna y a veces externa	Actualmente solo interna
Orientación	Hacia las causas	Hacia los resultados	Analiza operaciones (procedimientos)	Analiza operaciones (procedimientos)	Analiza efectos	Análisis Integral
Proyección	Hacia el futuro	Hacia el pasado	Hacia el presente	Hacia el futuro	Hacia el presente	Hacia el futuro
Uso	Limitado	Generalizado	Generalizado	Limitado	Limitado	Limitado
Regularidad	Esporádica	Anual	Anual	Esporádica	Anual	Esporádica
Antigüedad	Medio siglo	Más de un siglo	Más de medio siglo	Medio siglo	Reciente	Muy reciente
Realización	Profesionales de la contaduría y/o de la administración	Contadores públicos	Profesionales de la contaduría	Profesionales de la contaduría y/o de la administración	Contadores especializados	Equipo multidisciplinario de expertos
Informe	Amplio	Muy conciso	Relativamente amplio	Amplio	Conciso	Muy amplio

El cuadro anterior hace énfasis en los puntos más representativos de cada una de las auditorías entre los que destacan el alcance, su metodología, su aplicación y resultados.



2.5 Tipos de Auditoria Administrativa.

Los tipos de auditoria administrativa pueden ser total o parcializada o una combinación de ambas atendiendo al alcance en la revisión del proceso administrativo en la empresa, el siguiente cuadro nos muestra lo anterior:

ALCANCE DEL ESTUDIO		PROCESO ADMINISTRATIVO	
		TOTAL	PARCIALIZADA
E M P R E S A	Total	Todas las funciones que integran a la empresa.	El alcance de la auditoria administrativa es el desempeño del proceso administrativo de toda la empresa.
	Parcializada	Una función específica de la empresa como: <ul style="list-style-type: none"> • Producción • Finanzas • Mercadotecnia • Recursos humanos 	El alcance de la Auditoria administrativa es el desempeño del proceso administrativo en un área específica de la empresa. Por ejemplo la aplicación del proceso administrativo en el área de administración.



2.6 El Auditor y sus principales características.

2.6.1. Definición de la profesión y su especialidad.

La Auditoría es el examen de las operaciones administrativas y financieras de una empresa, aplicada por especialistas ajenos o relacionados internamente con ella, con el objeto de evaluar la situación de la misma.³³

El auditor es un personaje especializado de mayor importancia en el proceso de instrumentar una auditoría administrativa, en virtud de que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, practicarla y lograr los resultados necesarios para proponer las medidas tendientes a elevar el desempeño de la organización.

2.6.2. Responsabilidad profesional.

El auditor debe de realizar un trabajo utilizando todo su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, las estrategias y técnicas que habrá de aplicar en una auditoría., así como también es necesario que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, por que debe preservar su autonomía e imparcialidad al realizar una auditoría. Esto garantizará el valor y consistencia necesarios a su participación.

Los impedimentos a los que normalmente se puede enfrentar son:

- Personales.- Que corresponden a circunstancias que recaen específicamente en el auditor., como vínculos personales, profesionales, financieras u oficiales con la organización que se va a auditar.
- Externos.- Que ellos están relacionados con factores que limitan al auditor, al tratar de llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva., como injerencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la auditoría.

Dados estos casos el auditor tiene el deber de informar a la organización su situación para que esta tome las providencias necesarias.

Finalmente el auditor no debe de olvidar que la fortaleza de su función y proyección personal está sujeta a la medida en que afronte su compromiso con respeto y en apego a normas profesionales.

2.6.3. Normas de ética profesional.

El auditor debe de tener presente, que en todo trabajo que ejecute, deberá de apegarse a las normas de ética profesional, de las cuales las que se deben de tomar en consideración son:

- Capacidad.
- Independencia.
- Equidad.
- Selección de clientes.
- Secreto profesional.
- Honorarios.
- Difusión de servicios.

³³ Franklin F., E., Benjamín, "Auditoría administrativa", Mc Graw Hill, México, 2001.



Capacidad.

El auditor, al hacerse cargo de algún trabajo, debe de estar consiente de que tiene la capacidad para desempeñarlo eficazmente, así como del personal a su cargo.

Independencia.

El auditor deberá estar consiente de que actúa con entera libertad, sin influencia mental ni material por parte de quienes contratan sus servicios, sus sugerencias, opiniones o consejos, deben ser resultado de circunstancias y observaciones personales, emitidas con imparcialidad.

Equidad.

El auditor debe de tener presente que sus consejos, al ponerse en práctica, pueden afectar los intereses del elemento humano, por lo que procurará que sean emitidos con equidad y protejan los intereses morales y materiales de la comunidad, del trabajador y de la firma que lo contrata.

Selección de clientes.

El auditor rechazará aquellas proposiciones de trabajo que se opongan a los lineamientos morales y honestos que debe ostentar en su actuación profesional.

Secreto profesional.

El auditor está obligado a no divulgar, por ningún motivo, hechos, datos y circunstancias de lo que ha tenido conocimiento por su intervención en el desempeño de su trabajo.

Honorarios.

Los honorarios que determinen deben de estar estimados en relación directa de la importancia, responsabilidad, calidad y justa valoración del servicio y en ningún caso disminuirá la calidad y características de trabajos contratados.

Difusión de servicios.

Nosotros los jóvenes licenciados en contabilidad, como cualquier otro profesional recién egresado de las aulas académicas, confrontamos situaciones que necesariamente nos obligan a elegir un determinado campo de acción, en este caso al encauzar las actividades a la auditoria, tenemos que adquirir, en el terreno de la practica, la experiencia necesaria que nos da madurez, juicio y capacidad indispensables para actuar eficientemente como auditor., así al realizar un trabajo de calidad y eficiencia, es el mejor medio de difusión, puesto que un cliente satisfecho tendrá ocasiones de hablar en pro de la utilidad de los servios recibidos.

2.6.4. Ética.

La ética, comprendida como el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona, tales como compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto por los demás y sentido de responsabilidad, constituye uno de los pilares de las normas de actuación de cualquier organización, sea cual sea su actividad y entorno., de ella depende la transparencia de las acciones que de una u otra manera se traducen en hechos.



La ética es un elemento primordial para la auditoría administrativa, ya que todas, absolutamente todas las acciones de un auditor, deben sustentarse en ella. Si bien el impacto y la credibilidad de su trabajo dependen de una precisión y calidad de sus resultados, invariablemente tendrá que avalarlo con una conducta ética, y esta es fundamental para el auditor ya que representa la base moral de su actuación, el sustento de valores que valida sus recomendaciones técnicas e imprime cohesión a una auditoría administrativa en su conjunto.

2.7. Adaptación de metodología de Auditoría Administrativa.

En el presente capítulo, se desarrolla una metodología de Auditoría administrativa resultado de adaptar diversos autores, la cual he dividido en tres fases y son las siguientes:

- Planeación de la Auditoría administrativa.
- Desarrollo de la Auditoría administrativa.
- Informe.

A continuación el desarrollo de cada fase, con lo más representativo de cada una:

2.7.1. Planeación de la Auditoría administrativa.

En la planeación, se precisa desde el momento en que se contacta al cliente, se negocia y se acepta este tipo de servicio, asimismo establecemos los costos y las condiciones de aplicar la auditoría, así como la realización de un estudio preliminar, el programa y los papeles de trabajo para sentar las bases para el desarrollo de la misma.

2.7.1.1 Solicitud del servicio.

Cuando un cliente se muestra interesado en los servicios del auditor, es necesario que precise las causas que motivan tal requerimiento, en esta fase se dan los primeros contactos entre el cliente y el auditor.

De la exposición de motivos que el cliente haga en las primeras entrevistas, el auditor quedara en condiciones de apreciar las siguientes consideraciones:

- Si el cliente conoce los problemas administrativos en distintas funciones de la empresa.
- Si el cliente desconoce las causas del problema o la forma de atenderlo por no contar con el tiempo y el personal calificado en la empresa.
- Si percibe una oportunidad de mejoramiento en la empresa.

El estudio preliminar ayuda a definir el problema.

2.7.1.2. Estudio Preliminar.

El estudio preliminar se realiza con el propósito de formar un criterio sobre la situación objeto de consulta, confirmando lo expuesto por el cliente.

Contenido del estudio preliminar.



A continuación los puntos que a mi juicio debe contener el estudio preliminar, después de consultar los diferentes autores:

1. Situación actual y trayectoria histórica de la organización.
2. Confirmación de la necesidad de ejercer una Auditoría administrativa.
3. Definición del problema.
4. Hipótesis el problema.
5. Definición del objetivo en función del problema del estudio.
6. Alcance de la auditoría a aplicar.
7. Técnicas empleadas para desarrollar la auditoría.
8. Estimaciones del tiempo y costo de la auditoría.

Posteriormente el auditor formalizará el servicio de la Auditoría administrativa mediante la firma de un documento que llamaremos “Carta Propuesta”.

2.7.1.3. Carta Propuesta.

El auditor formulara una Carta propuesta y un programa de trabajo a través del cual confirma los acuerdos tomados durante las primeras entrevistas y los resultados del estudio preliminar.

Para fundamentar y formalizar las condiciones en que se aplicará la Auditoría administrativa, se requiere de la firma de un documento, en el que se plasme el objeto, naturaleza, duración y costo de la auditoría, así como las obligaciones y responsabilidades de las partes.

A continuación se presentan los puntos que debe contener una carta propuesta resultado de consultar diversos autores:

- **Naturaleza:** Clase de auditoría que se realizara.
- **Alcance:** Determina si será aplicable a toda la empresa o algunas funciones de la misma.
- **Objetivo:** Propósito fundamental y específico que se quieren lograr al aplicar la Auditoría administrativa.
- **Justificación:** Demostración del porque la necesidad de instrumentarla.
- **Costo:** Estimación de los requerimientos humanos, materiales, y tecnológicos de la Auditoría administrativa y la forma en que el cliente cubrirá los honorarios que pueden ser:
 - **Honorarios fijos.** El cliente y el auditor acuerdan una cantidad fija tomando en consideración el tiempo que se estima en llevar a cabo la auditoría y el costo del personal que lo llevar a cabo.
 - **Honorarios variables.** El cliente y el auditor convienen en estipular los honorarios en base al trabajo ejecutado, tiempo empleado y personal utilizado.
 - **Honorarios en base en iguala.** El cliente y el auditor determinan el pago de honorarios que por periodos determinados, durante el tiempo que dure la ejecución de los trabajos.



- **Resultados:** conclusiones que se esperan obtener de la auditoría
- **Información complementaria:** especificaciones sobre la colaboración entre el auditor y cliente para desarrollar los trabajos. Asimismo, las condiciones en que se mantendrá la relación y entrega de información y los resultados del auditor al cliente.

En esta carta se especificará detalladamente lo convenido con el cliente, a fin de evitar errores malas interpretaciones que posteriormente pudieran tener desacuerdos.

En el programa de trabajo se agenda las actividades necesarias entre el cliente y el auditor para desarrollar la Auditoría administrativa.

2.7.1.4 Programa de trabajo.

Un programa de trabajo es la relación secuencial y cronológica de las actividades que se habrán de llevar a cabo, determinando las fechas de inicio y término para la obtención de información, su análisis, evolución y emitir las recomendaciones del caso.

2.7.1.4.1. Diseño del programa de trabajo.

Además, de ser un plan de trabajo el constituye un excelente instrumento de control para la verificación de las actividades realizadas.

En el diseño de los programas deben considerarse los trabajos que habrán de realizarse para lograr los objetivos propuestos. La siguiente clasificación sirve al auditor para diseñar su programa:

- **“Programa general.**

Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares.

- **Programa analítico.**

Son aquellos que describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de auditoría administrativa.

- **Programa tipo.**

Son aquellos que enumeran los procedimientos de auditoría a seguirse en situaciones a fines a dos o más empresas.

- **Programas por áreas.**

Son aquellas que se preparan para el desarrollo de la revisión de cada una de las funciones de la empresa”.³⁴

³⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit



Los siguientes puntos a mi juicio, los necesarios que debe contener un programa de trabajo:

- **Identificación:** Nombre del estudio.
- **Objetivo.** Propósito del estudio.
- **Responsable (s):** Auditor a cargo de su implementación.
- **Áreas (s):** Definición del área o áreas bajo estudio.
- **Clave:** Número progresivo de las áreas, programas y proyectos.
- **Actividades:** Definición del orden secuencial para realizar las actividades de captar y examinar la información.
- **Recursos.** Determinación del personal que intervendrá, los materiales y de apoyo que el organismo social proporciona.
- **Calendario:** Fechas asignadas para el inicio y terminó de cada fase.
- **Técnicas.** Determinación de las técnicas que se utilizarán.
- **Representación grafica:** Descripción de las acciones en cuanto imágenes.

Así, el diseño del programa de trabajo contiene los recursos humanos, materiales y financieros para iniciar formalmente la aplicación de la Auditoría administrativa. Como consideración vale decir que el programa puede ser adaptado en el transcurso del trabajo, según se considere necesario.

2.7.1.5. Papeles de trabajo.

El auditor para respaldar su estudio, debe elaborar papeles de trabajo que son documentos donde registra las evidencias resultado de aplicar las técnicas y procedimientos necesarios del caso.

Evidencia.

El principal soporte de los papeles de trabajo del auditor son las evidencias encontradas que representan la comprobación tangible de hallazgos, por lo que constituyen un elemento reelevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

- **Físicas.** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de nota, fotografías, graficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
- **Documental.** Se obtiene por medio del análisis de documentos y esta contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase comunicación producto del trabajo.
- **Testimonial.** Se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
- **Analítica.** Comprende, cálculos, comparaciones, razonamiento y desagregación de la información por áreas, apartados o componentes.”³⁵

³⁵ Franklin F., E., Benjamin Op. cit.



Para que la evidencia sea útil y válida, debe cubrir los siguientes requisitos:

- **“Suficiente.** Si es la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- **Competente.** Si cumple con ser consistente, convincente, confiable y ha sido válida.
- **Relevante.** Cuando aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente.
- **Pertinente.** Cuando existe congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría”.³⁶

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor cuya forma y contenido dependen de las condiciones de la auditoría. Estos encierran la calidad profesional del auditor y a su vez los indicadores de la situación de la empresa, por lo que debe prepararlos y conservarlos en forma adecuada.

Carpeta de papeles de trabajo.

Es necesario implantar un método mediante el cual se registren los puntos tratados durante la auditoría, que debe incluir:

- Identificación de la auditoría.
- Estudio preliminar.
- Carta propuesta.
- Programas de trabajo generales y específicos a desarrollar.
- Índices, cuestionarios, cédulas resúmenes del trabajo realizado en base a los programas de trabajo
- Informe.

Los papeles deben contener los tópicos más relevantes, estar redactados con claridad y exactitud, y ser lo suficiente sólidos en sus argumentos sobre los hechos o situaciones detectadas, para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo.

Aunque los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales, podrá proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos, por lo que debe resguardarlos por un periodo suficiente para cualquier aclaración o investigación que pudiera emprenderse y tomando en cuenta su utilidad para auditorías subsecuentes.

Así, la carpeta de papeles de trabajo proporciona el soporte que el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además apoyan a la ejecución y supervisión del trabajo.

2.7.1.6. Negociación del servicio de Auditoría administrativa.

La negociación permite definir puntos en los que el cliente no está totalmente de acuerdo a lo relativo a la planeación de la auditoría como por ejemplo: el costo y aspectos relacionados con el tiempo en que el personal de la empresa participa y los informes de los avances del estudio, las evidencias encontradas e impedimentos en las labores del auditor.

³⁶ Franklin F., E., Benjamin Op. cit



2.7.1.7. Aceptación del servicio la Auditoría administrativa.

Una vez que el auditor y el cliente han quedado de acuerdo con la forma de llevar a cabo la Auditoría administrativa (recursos, tiempo realización, costos), se considera que la contratación del servicio deberá constar en forma escrita con la características antes mencionadas, para evitar problemas y malas interpretaciones que puedan surgir por la falta de definición del alcance y responsabilidad del auditor administrativo. Así como la realización de los programas y papeles de trabajo necesarios.

Es así, cuando se entra de lleno al desarrollo de la Auditoría administrativa.

2.7.2. Desarrollo de la Auditoría Administrativa

Concluida la planeación, la siguiente fase es el desarrollo de la Auditoría administrativa donde aplicamos las técnicas para obtener, analizar la información y el método para evaluar a la empresa, así como el adecuado manejo de los papeles de trabajo, que aseguren los resultados y conclusiones que sirvan de base a las recomendaciones.

2.7.2.1. Obtención de la información.

Esta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que cumplan con el objetivo del análisis y evaluación. Aplicando siempre un criterio de discriminación teniendo presente el objetivo del estudio, y procediendo continuamente a su revisión y evaluación, para mantener una línea de acción uniforme.

2.7.2.2. Técnicas para recopilación de la información.

Para recabar la información, se puede emplear alguna o algunas de las siguientes técnicas:

- **Investigación documental.**

Consiste en la localización, selección, estudio y revisión de los documentos sobre la materia que se investiga, que aporte elementos de juicio a la auditoría. Entre los documentos donde podemos obtener información se encuentran los siguientes:

Legales	Administrativa	Mercado	Producción	Estudios financieros	Situación económica.
Acta constitutiva	Manuales: <ul style="list-style-type: none">• Administración• De organización• Sistemas y Procedimientos	Investigación de mercado de productos y servicios	Planeación y control de la producción	Estados financieros dictaminados	Sistema económico
Acta de asamblea de accionistas y consejos de administración	Organigramas	Determinación de precios	Diseño del producto	Análisis y proyecciones financieras	Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía
Contratos celebrados con terceros	Cuadros de distribución de trabajo	Distribución y logística	Localización y características del terreno	Programas de financiamiento	Aspectos sociales.



Contratos colectivos de trabajo	Plantilla personal	Publicidad.	Distribución del despacio en las áreas de trabajo de la planta	Evaluación financiera	Variables demográficas
Reglamento interno	Análisis de puestos	Relaciones publicas	Distancias y costos del transporte	Presupuestos	Relaciones con el exterior
	Catálogos de formas		Control de inventarios	Contabilidad general	
	Unidades de medida de desempeño		Control de calidad	Contabilidad de costos	
	Estudios de mejoramiento		Estadísticas del trabajo	Impuestos	

- **Observación directa.**

Consiste en poner en juego nuestros sentidos y examinar el desarrollo de los fenómenos en forma directa y real, a fin de comprender y tener una idea general con el propósito de obtener la evidencia del caso.

El auditor debe tener cuidado de no influir en el compromiso de la persona o la situación observada para manifestar información que sea de acorde a la realidad y en base a su experiencia.

Pueden discutirse las observaciones entre los miembros del equipo de auditoria a fin de que haya consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área investigada. Es muy importante que sea rigurosa y objetiva, sin influenciarse de los factores personales que pueda tener el auditor.

Los pasos para asegurar la observación son los siguientes: definir el objeto de la observación, anotar sus características, clasificarlas, analizarlas, criticarlas y conservar las notas producto de la observación para consulta posterior.

Con la observación puede obtenerse información que no se encuentra registrada en ningún tipo de documento o verificar información obtenida por otro medio.

- **Entrevistas.**

Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas para obtener información. Es una de las técnicas que proporciona información completa y precisa, ya que además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios. Con esta técnica es posible confirmar, corregir e inclusive verificar información errónea o que se contradiga.

Es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo un trabajo el cual ayuda a verificar inferencias y observaciones a través de observar a las personas.

Tipos de entrevistas.

De acuerdo al tipo de entrevista que se realiza son:

- **Dirigida.** En esta se utilizan preguntas claves estructuradas previamente y proporciona al entrevistado una cierta libertad para contestar libremente.
- **No dirigida.** Aquí se invita al entrevistado a platicar sobre algún tema propuesto y el entrevistado se dedica a tomar nota de lo que dice y como lo expresa.



Generalidades en el desarrollo de una entrevista:

- Tener claro el objetivo.
- Concertar previamente la cita.
- Crear un ambiente de confianza entre el entrevistador y el interrogado.
- Eliminarsen las interrupciones.
- Observarse todas las actitudes como: cooperación, claridad y objetividad del entrevistado.
- Anotar y clasificar la información que se obtenga.

Las conclusiones y resultados deben ser redactados en un lenguaje sencillo y claro, de manera que pueda entenderse y formarse una idea del objetivo investigado.

- **Cuestionarios.**

Consiste en una lista de preguntas relacionadas con un tema y que responden en forma escrita. Se emplean para obtener la información en forma homogénea. Están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, ordenadas y separadas por capítulos o temática específica.

La forma de las preguntas pueden ser:

- Preguntas abiertas.
- Preguntas cerradas.
- Preguntas de elección múltiple.

El tipo de preguntas son:

- **Preguntas de hecho.** Son preguntas sobre cuestiones concretas, fáciles de precisar.
- **Preguntas de acción.** Son preguntas que se refieren a actitudes o decisiones tomadas por el individuo sobre una acción realizada y sobre algunos detalles de ella.
- **Preguntas de intención.** Son preguntas que tratan de averiguar lo que el individuo haría si eventualmente se diera una circunstancia determinada.
- **Preguntas de opinión.** Son preguntas acerca de lo que uno piensa acerca de un tema.
- **Preguntas de índice o preguntas de test.** Son preguntas que se utilizan con el fin de obtener información sobre cuestiones que suscitan recelos en la persona interrogada.

La técnica del cuestionario consiste en:

- Definición del objetivo del cuestionario.
- Diseño y prueba del cuestionario.
- Aplicación del cuestionario.
- Tabulación de datos:
- Conclusiones.

La calidad de la información dependerá de la estructura y forma de presentación. En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurando que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta evitando recargarlo con demasiadas preguntas. Si el caso lo amerita, podrá incluirse un instructivo de llenado.



El cuestionario generalmente se utiliza para la consecución de datos simples, pueden ser fácilmente tratados estadísticamente y que se obtienen de gran número o de un pequeño número de personas pero que se encuentran geográficamente dispersas.

Muestreo.

Ante la imposibilidad de investigar el conjunto de su totalidad, cuando el número y clase de personas que se va a entrevistar es muy grande, por tiempo y costo de auditoria, se seleccionara un subconjunto al cual se denominara muestra que debe tener las mismas características del universo. Del que se pueda obtener resultados aceptables, sin necesidad de investigar a todas las áreas de la organización.

- **Cédulas.**

Se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoria, están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, amenos de que contengan la posibilidad de ampliar el rango de respuesta.

2.7.2.3. Análisis de la información.

El análisis de la información, consiste en separar las partes del problema, conocer su naturaleza, características e identificar el origen del mismo y determinar como funciona, teniendo en cuenta la interrelación e interdependencia de las partes entre sí y con el todo. La importancia del análisis reside en que "Para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes".

Para llevar a cabo el proceso de análisis, es necesario llevar a cabo una serie de pasos:

1. Examen critico del objeto.
2. Observación científica.
3. Descomponer el todo en partes.
4. Ordenamiento de las partes.
5. Comprensión de las partes.
6. Integración de sus partes.

2.7.2.3.1. Técnicas para el análisis de la información.

La elección de las técnicas obedecerá a la factibilidad de su aplicación en los estudios que se van realizar y determinar si existe relación especifica entre ciertos factores y algunos hechos. Entre las técnicas que se utilizan para realizar el análisis y que representan un apoyo para el auditor, se encuentran las siguientes:

- Análisis de costo-beneficio.
- Análisis marginal.
- Árbol de decisiones.
- Auto evaluación.
- Cuadro de distribución de trabajo.
- Diagrama de causa y efecto.
- Diagrama de relaciones.
- Ergonomía.
- Graficas de flujo.
- Graficas de distribución.



- Inteligencia emocional.
- Organigramas.
- Técnica Delphi.
- Teoría de las restricciones.
- Análisis de series de tiempo.
- Correlación.
- Modelos de inventario.
- Graficas estadísticas.
- Modelos integrados de producción.
- Muestreo.
- Números índices.
- Programación dinámica.
- Programación línea.
- Punto de equilibrio.
- Simulación.
- Teoría de las colas o de línea de espera.
- Teorías de los grados.
- Teoría de las decisiones.
- Teorías de los juegos.

El propósito fundamental de estas técnicas es cumplir el objetivo del estudio con la amplitud y profundidad que requiera el problema sujeto a análisis y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de juicio óptimos.

La evaluación provee una interpretación acerca del estado de los elementos a evaluar.

2.7.2.4. Evaluación de la empresa.

Cuando se han obtenido y analizado los datos, el siguiente paso es la evaluación que consiste en asignar un grado de aplicación al proceso administrativo de la empresa.

2.7.2.4.1. Método para evaluar el proceso administrativo de la empresa.

El siguiente método tiene como premisa evaluar el proceso administrativo en la empresa. A través de la fijación de un parámetro donde existe un punto máximo de desempeño y un punto mínimo óptimo de desempeño, a través de la aplicación de una serie de cuestionarios y la elaboración de su gráfica correspondiente.

Las propiedades y características de las empresas apuntan a la posibilidad de asignarles un valor, para lograr este objetivo, nuestro método debe cumplir con las propiedades básicas de la evaluación: confiabilidad y validez; estos es, que proporcionen resultados iguales en condiciones iguales, dos o más veces en un mismo conjunto de objetos y que mida efectivamente aquello que se propone evaluar.

Las etapas para llevar a cabo esta evaluación son:

1. Determinación del área o áreas a evaluar contenidas en el alcance del estudio.
2. Determinación del número de preguntas y la escala a utilizar.
3. Determinación del límite superior o inferior de desempeño.



4. Gráfica.

A continuación, el desarrollo de las etapas antes mencionadas:

1. Determinación del área o áreas a evaluar contenidas en el alcance del estudio.

Dentro de cada empresa existen áreas a evaluar que por su naturaleza y condiciones resulta posible realizarlo. El primer paso es determinar el área o áreas que se requiere evaluar, conteniendo el alcance de la Auditoría administrativa. Por ejemplo: si el alcance de la Auditoría administrativa son las áreas funcionales de una empresa, estas son:

- Mercadotecnia.
- Producción.
- Finanzas.
- Recursos Humanos.

Como segundo paso, es la determinación del número de preguntas y escala a utilizar.

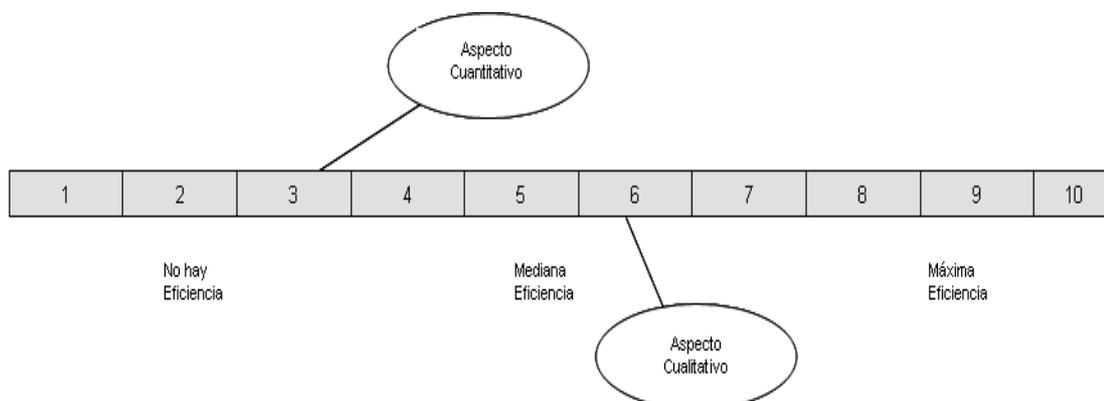
2. Determinación del número de preguntas y la escala a utilizar.

El segundo paso es determinar el número de preguntas que integran los cuestionarios y la escala de valores a utilizar que cumplan con el propósito de la evaluación. La finalidad de los cuestionarios es recabar la evidencia suficiente y competente del proceso administrativo en las áreas evaluadas a fin de asignarle un grado de desempeño. La cantidad de preguntas esta en relación directa con la profundidad, confiabilidad y validez de la auditoría.

Así determinamos el número de preguntas de los cuestionarios, a los cuales corresponde asignarles una escala. Entendemos por escala la caracterización de los objetos a medir a través de una variable cuantitativa y cualitativa. Su construcción implica adjudicar un valor a un conjunto de expresiones o juicios que es la manifestación individual del entrevistado ante una variable determinada y que se representan mediante el uso de los números.

Las escalas posibilitan la valoración de cada pregunta relacionada con la aplicación del proceso administrativo en la empresa.

Con el fin de preparar la mecánica de las preguntas y la escala se propone lo siguiente: en el aspecto cuantitativo la escala es de 0 a 10 que corresponde a un parámetro de desempeño en la forma de operar “el proceso administrativo” en el área evaluada., en su aspecto cualitativo corresponde el estado en que se encuentran el individuo respecto a la forma de operar “el proceso administrativo” en el área evaluada. Como se muestra a continuación:



Así la puntuación máxima que alcanza una pregunta es e 10 puntos que implica adjudicar un valor al área evaluada en el desempeño del proceso administrativo con el propósito de describir y explicar las fenómenos administrativos.

El número de preguntas que integran los cuestionarios y la escala utilizada determinara la cantidad de puntos que se considera como el límite superior de desempeño y base sobre la cual se efectuará la evaluación.

3. Determinación del límite superior o inferior de desempeño.

El tercer paso es la determinación del parámetro que resultado de multiplicar el número de preguntas que integran los cuestionarios por la escala a utilizar. En este método él limite superior representa el 100 % de desempeño y él limite inferior optimo de desempeño es del 80%.

La cantidad de puntos que se asigna a cada área a evaluarse, generalmente varía con relación a la profundidad de la misma. Como se muestra en la siguiente tabla:

Área a evaluar	Numero de preguntas	Escala a utilizar	Punto optimo	Punto inferior optimo
Mercadotecnia	40	0 al 10	400	360
Producción	40	0 al 10	400	360
Finanzas	40	0 al 10	400	360
Recursos Humanos	40	0 al 10	400	360

La determinación del parámetro, señalado anteriormente para las funciones sirve directamente para medir la “productividad” de cada una de ellas. Con el objeto de dar mayor amplitud al juicio de los auditores administrativos y mayor flexibilidad a la auditoria.

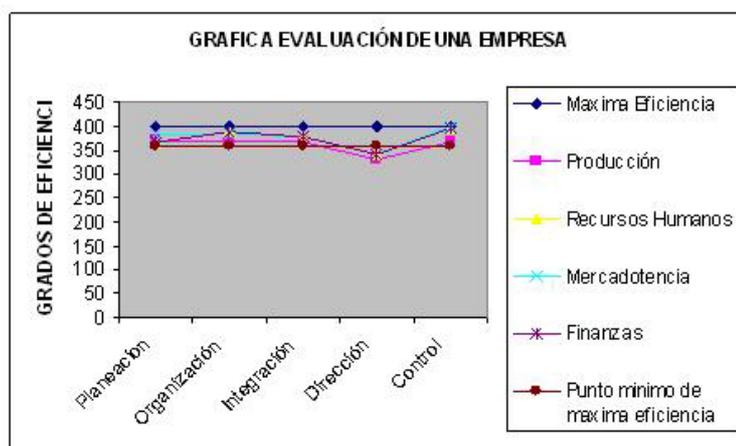


4. Gráfica.

El cuarto paso es la realización de una gráfica que muestra la tendencia que siguen las áreas evaluadas en el desempeño del proceso administrativo en la empresa auditada.

Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de productividad, y que los grados superiores corresponden a una evaluada productividad en la forma de operar el proceso administrativo. Así el parámetro señalan las tolerancias mínimas y máximas tratadas anteriormente.

En la grafica determinaremos si la tendencia se encuentra dentro del parámetro requerido y permitirá llegar a resultados, conclusiones y recomendaciones de los puntos donde se requiere atención especial por parte de la empresa. Como ejemplo la siguiente gráfica:



Cuando decimos que el área evaluada se encuentra dentro de este parámetro, damos a entender que exista estándar de productividad óptimo del proceso administrativo en el área o áreas evaluadas.

Así, la Auditoria administrativa es un mecanismo de estudio y aprendizaje toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y hechos en conocimiento administrativo, a la vez que permite evaluar situaciones para formular una respuesta a la realidad de la organización.

2.7.2.5. Resultados, conclusiones y recomendaciones.

Las conclusiones son el resultado de los análisis realizados y base de las recomendaciones que desean hacer a la empresa.

Las conclusiones comprenden el general tres partes:

1. Lo relativo al proceso que se ha seguido.



Estas conclusiones están en relación a que si realmente la metodología empleada funciona para llevar acabo este estudio y mejorar aquellos puntos donde se haya tenido problemas con el fin de mejorar en los estudios subsecuentes.

2. Las nuevas aportaciones al conocimiento.

Un estudio como la Auditoria administrativa aporta en principio dos tipos de conocimiento:

a. Nuevo conocimiento relativo al objeto de análisis.

Estos conocimientos nuevos se refieren al fenómeno estudiado como tal. Se trata entonces de hacer evidente la manera en que la investigación permite conocer mejor este objeto. Esas aportaciones nuevas tienen una doble naturaleza, por una parte se relacionan con los conocimientos anteriores relativos al objeto de análisis. Por otra parte, dichas aportaciones matizan, corrigen y cuestionan el conocimiento anterior.

b. Nuevo conocimiento teórico.

Para profundizar en el conocimiento de un área concreta de la empresa, el auditor elaboro una problemática. Los conocimientos teóricos nuevos son aquellos que conciernen a la problemática; se refieren directamente al objeto de investigación.

3. Propuestas de orden practico.

Durante el desarrollo de la auditoria, el auditor pone en juego toda su capacidad, conocimientos y experiencia para analizar y evaluar los hechos susceptibles de cuantificarse y cualificarse y como resultado de este proceso poder emitir juicios (inferencias) sobre la veracidad o falsedad del objetivo de la auditoria que se traduzca en recomendaciones que sirvan a la empresa.

Es posible que antes de definir las recomendaciones, se hable con los encargados de las actividades que se detectaron como anómalas, pues sus apreciaciones, aclaraciones sugerencias siempre serán valiosas acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la auditoria.

No obstante muchas veces el problema de las recomendaciones es que rara vez producen aplicaciones prácticas claras e indiscutibles. Por lo que tiene se tiene que tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Nivel de aplicación del proceso administrativo.
2. Efectividad con la que se instrumentan las acciones administrativas.
3. Racionalidad con que se utilizan los recursos.
4. Calidad de vida de la organización.
5. Alternativas de acción para elevar el desempeño organizacional.
6. Índole de las relaciones del entorno.
7. identificación de las tendencias internas y externas.
8. Detección de oportunidades de mejora.

Hay que tener cuidado de no llegar a conclusiones que no estén respaldadas por resultados, ya que estos representan el valor estudiado. Este apartado de resultados, conclusiones y recomendaciones son parte del informe de Auditoria administrativa.



2.7.3. Informe.

Al finalizar el examen, es necesario preparar el informe, el cual es la opción del auditor señalando el estado en que se encuentra la empresa, donde deberá precisarse que las conclusiones son el resultado del análisis evaluación objetiva del problema y que solamente tienen carácter de consejo, quedando su ejecución bajo responsabilidad de la dirección de la empresa.

2.7.3.1. Elaboración del Informe.

La evolución del informe de auditoria debe tener especial cuidado, ya que es el medio a través del cual comunicamos los resultados, por lo que un informe bien estructurado impactara con los resultados encontrados y justificaran la realización de la Auditoria administrativa. Deberá reunir las siguientes características como:

1. Objetividad.
2. Oportunidad.
3. Claridad.
4. Utilidad.
5. Calidad.

Preparación y presentación del informe.

Aunque en muchas ocasiones el informe se ha ido formulando en el transcurso de la auditoria, llega el momento en que hay que dedicar tiempo para su elaboración y terminación. A continuación, las partes principales de un informe de Auditoria administrativa:

1. Título. Nombre de la empresa y del estudio realizado.
2. Introducción. Criterios que se complementaron para comprender, interpretar y aplicar la auditoria.
3. Índice de contenido. Lista las partes principales del trabajo de auditoria.
4. Antecedentes. Exposición del origen, evolución y situación actual de las causas del problema que influyeron en la decisión de llevar a cabo la Auditoria administrativa.
5. Definición del problema.
6. Justificación. Exposición de las razones de llevar a cabo la contratación de una Auditoria administrativa.
7. Objetivos de la auditoria. Declaración del propósito de realizar la Auditoria administrativa.
8. Alcance. Delimitación de la profundidad de la Auditoria administrativa en la empresa.
9. Procedimientos utilizados en la Auditoria administrativa. Explicación de las técnicas e instrumentos que se utilizaron con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria y dar sustento a los resultados obtenidos para cumplir con el objetivo de la auditoria.
10. Resultados. Declaración de los hallazgos significativos descubiertos y la evidencia suficiente que los sustenta.
11. Conclusiones. Concentrado de logros obtenidos basadas en las pruebas realizadas.
12. Recomendaciones. Las recomendaciones se basan en las conclusiones, así se proponen las alternativas de solución tomando en cuenta un análisis previo de



su costo-beneficio de llevarlas a cabo. Las recomendaciones deben hacer referencia a:

- Presentación de alternativas de acción, su objetivo, las ventajas y desventajas de cada una.
- Determinación del tiempo que llevara a cabo la implementación de las recomendaciones y método viable.
- Determinación de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para llevarlos a cabo.
- Determinación de los mecanismos de información, control y evolución para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

13. Apéndices o anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativos que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

La presentación del informe depende del destino y propósito que se les quiera dar, deberá presentarse de manera atractiva y algunos de estos elementos son opcionales, más que otros que son de inclusión obligada.

2.7.3.2. Presentación y exposición del informe al responsable del área examinada.

El siguiente paso es la exposición del informe al responsable del área examinada, así como de todos aquellas personas involucradas en la realización de la Auditoría administrativa. Para el apoyo de esta exposición se utilizarán todos aquellos materiales audiovisuales necesarios.

Los trabajos del auditor terminan con la exposición del informe final a la empresa, quedando en ella la decisión de llevar a cabo la implementación de las recomendaciones, así como su seguimiento, en conjunto con el auditor o si la empresa las llevará a cabo totalmente.



CAPITULO III Manejo de Cuentas: Colectivas y Elementos de control en los siguientes aspectos: clientes, cuentas por cobrar, cuentas incobrables.

En este capítulo mencionaremos las cuentas a las cuales esta enfocada esta tesina que son las siguientes:

3.1. Concepto.

Clientes.- En ella se registran los aumentos y disminuciones derivados de la venta de mercancía o la prestación de servicios que constituyen la actividad principal de la entidad , única y exclusivamente a crédito, ya sea documentado o no.

Se dice que esta cuenta representa el derecho exigible que tiene la entidad de exigir a sus clientes el pago de su adeudo por la venta de mercancías o la prestación de servicios a crédito; es decir, representa un beneficio futuro fundamentalmente esperado.

Estimación para cuentas de cobro dudoso de clientes.- En ella se registran los aumentos y disminuciones que se realizan a las estimaciones con la finalidad de determinar las partidas que se consideran de difícil cobro.

Documentos por cobrar.- En ella se registran los aumentos y disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a las mercancías o la prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado (títulos de crédito, letras de cambio y pagarés) a favor de la empresa.

3.2. Naturaleza.

Clientes.- Su naturaleza deudor y representa el importe de ventas de mercancías y la prestación de servicios a crédito, por las cuales se tienen el derecho de exigir el pago, es decir, representa un beneficio futuro fundamentado.

Estimación para cuentas de cobro dudoso de clientes.- Su naturaleza acreedora y en ella se representa la cantidad que razonablemente no se recuperará en efectivo de las ventas de las mercancías o de la prestación de servicios a crédito como resultado de las cuentas por cobrar de clientes.

Documentos por cobrar.- su naturaleza deudora y en ella se representa el importe del valor nominal de los títulos de crédito expedidos a favor de la empresa, derivados de las ventas de conceptos distintos a las mercancías y la prestación de servicios a crédito por las cuales se tiene el derecho en exigir el pago que representa un beneficio futuro fundamentalmente esperado.



3.3. Objetivo de Auditoria relativos a las cuentas de clientes, documentos por cobrar y estimación para cuentas de cobro dudoso.

Los objetivos de los procedimientos de auditoria son los siguientes:

- a) Comprobar su autenticidad.
- b) Comprobar la valuación.
- c) Verificar que todos ellos estén registrados en la contabilidad, verificando que todos ellos efectivamente se estén realizando durante el periodo.
- d) Comprobar la adecuada presentación y revelación en los estados financieros.

3.4. Control Interno.

En el deben cumplirse los objetivos relativos a autorización, procesamiento y clasificación de transacciones, salvaguarda física que de la verificación y evaluación.

La existencia de controles servirá de base para las transacciones que se efectúen de conformidad con los criterios establecidos por la administración, para la obtención de información básica para controlar las operaciones en esas áreas.

Por ejemplo los controles internos claves de los cuales son:

- a) Existencia de autorización y documentación de las ventas a crédito, de los precios de venta , de los descuentos y devoluciones, considerando aspectos tales como:
 - Los precios de venta, las condiciones de crédito así como los descuentos concedidos y devoluciones, deberán basarse en la lista de precios, los cuales deben de estar autorizados por las personas correspondientes.
 - Cualquier operación de venta o descuento deberá de ser autorizado por la persona correspondiente.
- b) Registro en el periodo correspondiente de la factura que ampara los embarques a clientes y a las notas de crédito que respaldan las devoluciones recibidas.
- c) Control de devoluciones las cuales deben de estar conforme al periodo establecido.
- d) Vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y cobranza con base en información sobre vencimiento de saldos.
- e) Custodia física de las cuentas por cobrar.
- f) Arqueos periódicos y sorpresivos de los documentos que amparen las cuentas por cobrar.
- g) Procedimientos para el registro de las estimaciones de lo cual se refiere a controles que permitan evaluar la existencia de cuentas por cobrar con problemas de cobro.

3.5. Importancia relativa y riesgo de auditoria.

El auditor debe de tomar en cuenta la importancia relativa en relación a los estados financieros tomados en su conjunto, así como los riesgos de auditoria., la planeación de las pruebas de auditoria debe de incluir el análisis de los factores o condiciones que pueden influir en la determinación del riesgo de auditoria o bien, de que el auditor no lo descubra.



Ejemplo de dichos factores:

- a) Cantidad importante de nuevos clientes.
- b) Productos a cambios significativos de precios.
- c) Incremento de la antigüedad de las cuentas por cobrar.
- d) Dependencia de un reducido número de clientes o de compromisos a precio fijo.
- e) Aumento de devoluciones de productos vendidos.
- f) Cambios importantes en los procedimientos de cobranza.
- g) Incremento de cantidad y monto de notas de crédito por ajuste de precios o errores de cálculo.
- h) Límites de crédito no sujetos a autorización.
- i) Falta de análisis de cuentas vencidas.

3.6. Procedimientos de auditoría.

Planeación.

En la planeación y supervisión del trabajo de auditoría, el auditor deberá efectuar una planeación del trabajo para llevar a cabo una estrategia que conduzca a la correcta toma de decisiones a cerca de la naturaleza, oportunidad y alcance del trabajo de auditoría.

En la planeación, el auditor debe obtener información sobre las principales características de las cuentas, tales como procedimientos de facturación, política de precios, descuentos para la determinación de estimación de cuentas de dudosa recuperación; así mismo la planeación debe incluir la determinación de tener posibilidades de limitaciones que puedan afectar el alcance de su trabajo y opinión.

Revisión analítica.

Para conocer la importancia de la relación de las cuentas el auditor debe de:

- Obtener explicaciones de variaciones importantes en cuanto a : volumen de productos vendidos, rotación de cuentas por cobrar, antigüedad de las cuentas por cobrar, y cuentas de cobro dudoso.

Estudio y evaluación preliminar del control interno.

Llevar a cabo el estudio y evaluación preliminar del control interno contable existente y la localización de controles claves para el manejo de las cuentas, el auditor debe considerar la posición de definir la naturaleza de los procedimientos de auditoría, tanto de cumplimiento como sustantivos con el alcance y oportunidad que considere necesarios en las circunstancias.

Pruebas de cumplimiento.

Desarrollar pruebas de cumplimiento que proporcionen el grado de seguridad razonable de que los procedimientos de control interno existen y se aplican eficazmente dichas pruebas que son necesarias para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sustantivas; algunas pruebas de cumplimiento son:



- Verificación de la utilización y control de facturas de venta y notas de crédito.
- Verificación de que existan procedimientos de control que aseguren que todos los pedidos surtidos se han facturado y que todas las facturas se registren adecuadamente.
- Verificación de que existe aprobación del funcionario para operaciones extra ordinarias, tales como la aplicación de descuentos poco usuales.
- Revisión de la existencia de procedimientos de control adecuados que clasifiquen periódicamente y por fecha de vencimiento las cuentas por cobrar.

Pruebas sustantivas.

Tomando en cuenta la planeación de la auditoría, el estudio y evaluación del control interno y los factores de importancia relativa y riesgo de auditoría, el auditor deberá de establecer la naturaleza de las pruebas sustantivas con el alcance y oportunidad que considere necesarios en las circunstancias.

Las pruebas sustantivas proporcionan evidencia respecto a la valuación, integridad, existencia y exactitud sobre las cuentas como:

- La verificación directa al auditor de los deudores se considera la más efectiva para comprobar la autenticidad de las cuentas por cobrar.
- Verificar cobros posteriores.
- Comprobación de antigüedad del saldo de la documentación.
- Evaluación mediante un examen documental de la recuperación de las cuentas de dudosa recuperación.



CAPITULO IV Caso Práctico.

A continuación la realización del caso práctico donde se aplicara el contenido mencionado.

4.1. Introducción.

En el presente estudio se examina al Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V. a través de la aplicación de una adaptación de metodología de Auditoría administrativa presentándose como una oportunidad para evaluar el proceso administrativo del área de administración, así de cómo identificar los elementos en que se puede mejorar.

Esta área de administración en la planta Pachuca se encarga específicamente de:

- Revisión de facturas
- Vales de crédito (crédito pesito)
- Cheques
- Efectivo Caja de Seguridad
- Vales
- Gastos
- Revisar existencias
- Inventarios

En esta área lo que le aqueja al administrador es la emisión de créditos pesitos y/o vales de crédito los cuales son documentos por cobrar ellos se emiten por parte del vendedor para apoyar a los clientes, manejar en el mercado nuevas formas de pago, incrementar el volumen de ventas, la rentabilidad., su manejo de cuenta por crédito cliente en cada visita o emisión de crédito es de \$2.00 y el número de créditos que tiene derecho un cliente es igual al número de vendedores que lo visitan (Blanco, Dulce, Pastel, Galleta, Barcel, Ricolino, etc.).



4.2. Índice Especifico del Caso Práctico.

4.2.1. Auditor.	50
4.2.2. Marcas de Auditoria.	51
4.3. Estudio Preeliminar.	52
4.3.1. Historia.	52
4.3.2. Misión.	53
4.3.3. Visión.	53
4.3.4. Valores.	53
4.3.5. Organigrama.	54
4.3.6. Cuestionario preliminar.	55
4.3.7. Resultados y Graficas correspondientes del cuestionario preliminar.	68
4.3.8. Informe.	70
4.4. Planeación de la Auditoria.	71
4.4.1. Planteamiento del problema.	71
4.4.2. Definición del problema.	71
4.4.3. Justificación.	71
4.4.4. Hipótesis.	71
4.4.5. Objetivo General.	72
4.4.6. Objetivo Específico.	72
4.4.7. Alcance.	72
4.4.8. Estrategia.	72
4.4.9. Carta Propuesta.	73
4.4.10. Programa de Auditoria Administrativa.	75
4.5. Estudio y Evaluación del Control Interno.	77
4.5.1. Pruebas de Cumplimiento.	78
4.6. Informe.	87



4.2.1. AUDITOR

INICIALES

NOMBRE

C.J.D.I.

P.D.L.C. CANSECO JIMÉNEZ DIANA ISABEL



4.2.2. MARCAS DE AUDITORIA.

BIMBO Pachuca S.A. DE C.V.

MARCA	SIGNIFICADO
√	COTEJADO CONTRA DOCUMENTOS COPROBATORIOS ORIGINALES
☀	OBSERVACIONES
⊖	FALTA DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA
+	SUMA VERIFICADA
⏏	FALTA FIRMA DE AUTORIZACIÓN
CL	COTEJADO NUESTRAS PRUEBAS FÍSICAS CONTRA LISTADOS
S	SOLICITUD DE CONFIRMACIÓN ENVIADA
SC	SOLICITUD DE CONFIRMACIÓN RECIBIDA
SCI	SOLICITUD DE CONFIRMACIÓN RECIBIDA DE INCORMIDAD
NT	NOTAS ACLARATORIAS



4.3. ESTUDIO PRELIMINAR.

Para conocer el consorcio denominada BIMBO PACHUCA S.A. DE C .V., es necesario establecer su historia, misión, visión y valores, los cuales se mencionan a continuación:

4.3.1. Historia.

Fundado en México el año de 1945 por Don Lorenzo Sertvije., con la realización de pan de caja., Grupo Bimbo es hoy en día una de las empresas con la elaboración de Pan Blanco, Bollería Salada, Tortillas de Harina y Maíz, pastelitos, galletas, botanas, gomas, chocolates, etc., más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica. Con presencia en 16 países de América y Europa, cuenta con cerca de 5,000 productos y con más de 100 marcas de reconocido prestigio.

El Grupo en México está configurado por 74 plantas y 3 empresas comercializadoras.

Grupo Bimbo ha hecho importantes inversiones a través del establecimiento de plantas productivas, asociaciones estratégicas y la adquisición de empresas del sector, que le permiten su consolidación operativa. Así, entre sus adquisiciones en México se encuentran:

- Tía Rosa
- Milpa Real
- Wonder
- Ricolino
- Pastelerías El Globo
- La Corona
- Duvalín
- Bocadín
- Lunetas
- Lara
- Coronado
- Barcel
- La moderna

Pero de la planta de que haremos referencia en esta tesina es a la Planta Bimbo Pachuca S.A. de C.V., ubicada en Av. Principal la Paz #206 de la ciudad de Pachuca Hidalgo específicamente al área de administración.



4.3.2. Misión.

Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Siendo una empresa innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores.

4.3.3. Visión.

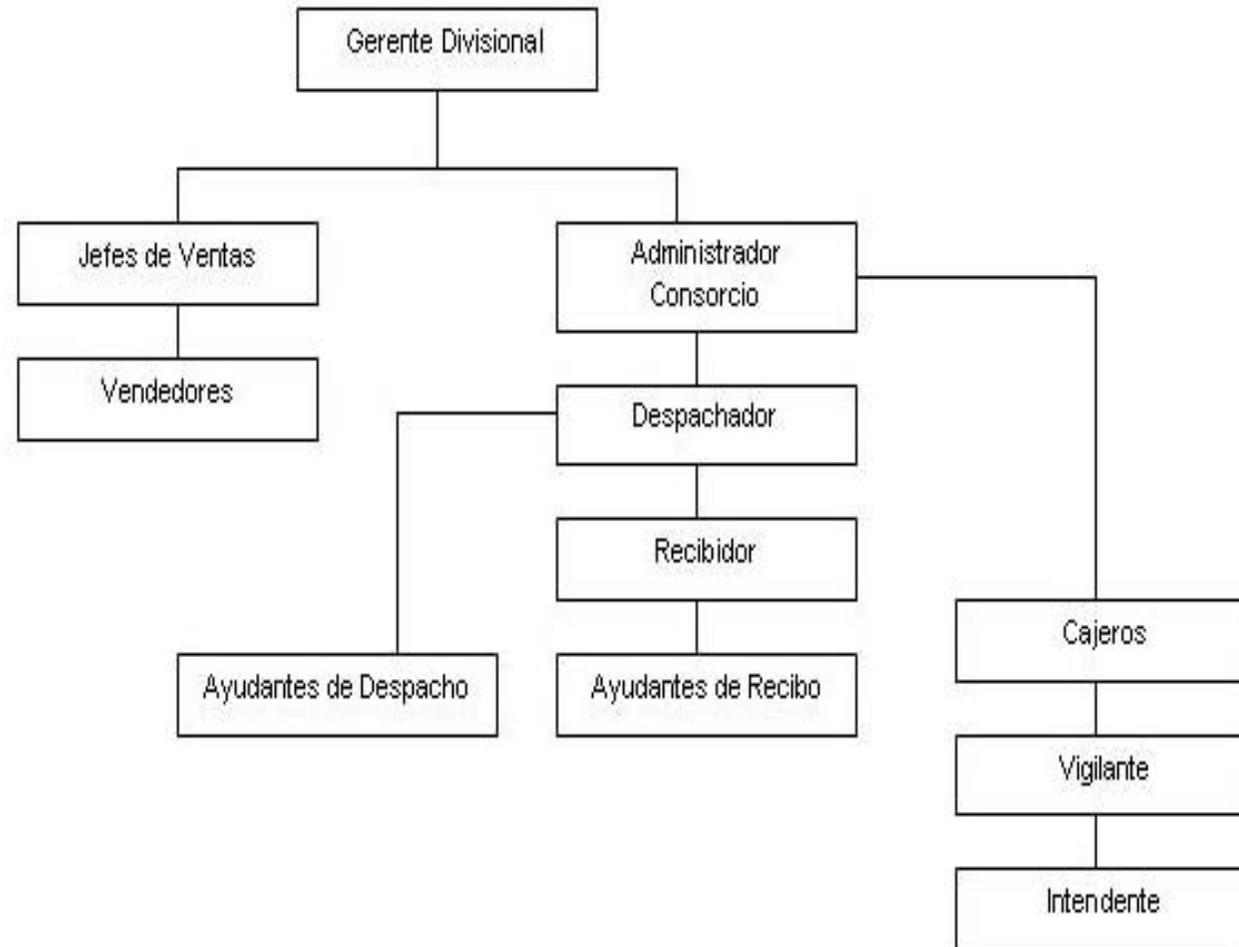
Ser el líder internacional en la industria de la panificación.

4.3.4. Valores.

Ser altamente productiva y plenamente humana.



4.3.5. Organigrama de consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V.





4.3.6. Cuestionario Preliminar

Para obtener un panorama general del consorcio denominado BIMBO PACHUCA S.A. DE C.V. fue necesaria la aplicación de los siguientes cuestionarios, los cuales nos brindaron información que nos permitió conocer aspectos generales y específicos de la entidad, así también como del problema a estudiar en esta tesina para recabar lo anteriormente citado fue necesaria la aplicación de técnicas de auditoria tales como: Cuestionarios, Entrevistas, Estudio General, Observación e Investigación Documental.

Se usara la siguiente escala de ponderaciones para sus respuestas:

De 1-4 será para las repuestas de Inexistente, nunca.

De 5-7 será para las respuestas de No se encuentra definido, algunas veces, inadecuado, regular.

De 8-10 será para las respuestas de Permanente, totalmente, siempre, muy eficaz.

Consortio Bimbo Pachuca S.A. de C.V.

Nombre: Pedro Damián Islas

Departamento: Ventas

Puesto: Jefe de Ventas

Etapas: Planeación

1. La definición de la misión del consorcio en base al crédito pesito es:

Inexistente	No se encuentra totalmente definido	<u>Permanente</u>
-------------	-------------------------------------	-------------------

2. El compromiso que tiene usted con la misión del consorcio es:

Inexistente	Algunas Veces	<u>Permanente</u>
-------------	---------------	-------------------

3. La definición de la visión del consorcio en base al crédito pesito es:

Inexistente	No se encuentra totalmente definido	<u>Permanente</u>
-------------	-------------------------------------	-------------------

4. El compromiso que tiene usted con la visión del consorcio es:

Inexistente	Algunas Veces	<u>Permanente</u>
-------------	---------------	-------------------

5. La definición de los valores que sustentan las decisiones y la forma de actuar del área de ventas en la implantación del crédito pesito es:

Inexistente	No se encuentra totalmente definido	<u>Permanente</u>
-------------	-------------------------------------	-------------------



19. Los jefes de grupo en el área de administración cuentan con suficiente autoridad para tomar decisiones sin tener que consultar a los superiores:

Nunca

Algunas veces

Permanentemente

20. Existe un sistema para revisar periódicamente la estructura jerárquica del área de administración:

Inexistente

Inadecuado

Muy efectivo



Inexistente Regular Muy efectivo

Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V.

Nombre: Ivan Bello González
Departamento: Administración
Puesto: Cajero
Etapa: Control

1. Existen controles necesarios derivados de la planeación del área de administración:

Nunca Algunas veces Permanentemente

2. Existe congruencia entre los estándares fijados en la fase de la planeación y el ejercicio del control:

Nunca Algunas veces Totalmente

3. Se encuentran formalmente definidos los elementos que se quieren controlar relacionados al factor del crédito pesito (otorgamiento, recepción y liquidación) en el área de administración:

Nunca Algunas veces Totalmente

4. Existe un sistema formal para medir los resultados obtenidos en relación con el otorgamiento, recepción y liquidación de los créditos pesito del área de administración:

Deficiente Aceptable Muy efectivo

5. Existe un sistema formal que compare el desempeño real con lo establecido relacionando con el otorgamiento, recepción y liquidación de los créditos pesito del área de administración:

Deficiente Aceptable Muy efectivo

6. Existe retroalimentación en el área de administración cuando existen desviaciones importantes en los estándares del área de administración relacionados con el otorgamiento, recepción y liquidación de los créditos pesito del área de administración:

Nunca Algunas veces Permanentemente

7. Se encuentran formalmente definidos, los elementos que se quieren controlar como firma de autorización del crédito, monto establecido, comisión pagada:

Nunca Algunas veces Permanentemente

8. Existe un sistema formal en el área de administración que mida los resultados con el otorgamiento del crédito:

Deficiente Aceptable Muy efectivo



19. Los supervisores y jefe del área de administración realizan la supervisión de las cuentas de mora cuando estas ya tienen un caso crítico de mora:

Nunca

Algunas veces

Siempre

20. Existe un sistema formal que mida los resultados obtenidos en relación al seguimiento del cobro de las cuentas morosas:

Deficiente

Aceptable

Muy efectivo



4.3.7. Resultados y Graficas Correspondientes al Cuestionario Preliminar:

De acuerdo con el método empleado para la evaluación de la auditoría administrativa, así como las técnicas mencionadas en el capítulo 2.7.2.4.1. se muestran los resultados que se observaron en la siguiente tabla:

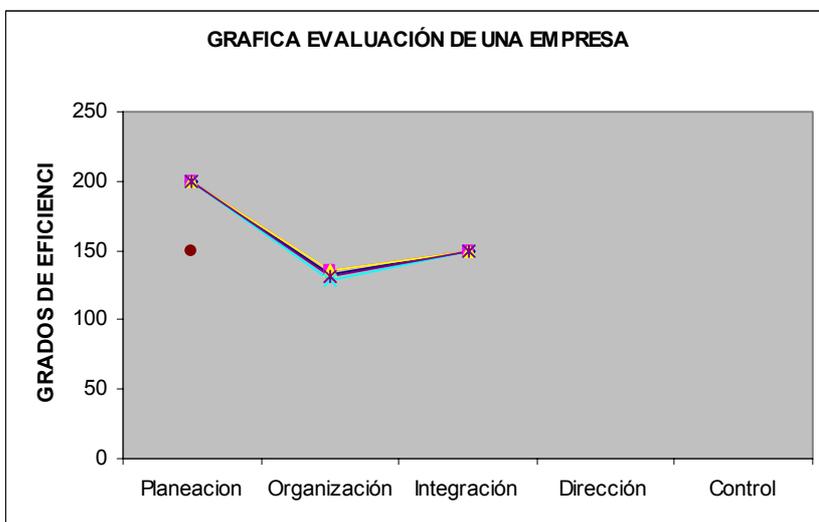
Preguntas	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
1	8	8	8	7	6
2	9	8	7	7	6
3	8	8	6	9	8
4	9	8	8	6	8
5	8	6	6	6	8
6	8	6	8	7	8
7	6	8	6	6	8
8	6	9	8	8	8
9	5	6	7	1	9
10	7	7	7	8	10
11	7	7	8	7	6
12	7	6	7	6	6
13	7	5	9	6	5
14	6	6	7	7	6
15	6	8	6	8	5
16	6	8	5	8	7
17	7	1	4	8	5
18	6	7	8	7	4
19	1	8	9	2	4
20	5	5	2	4	4
Total	132	135	136	128	131

La puntuación por cada etapa del proceso administrativo es:

Concepto	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control	Total
Desempeño Máximo	200	200	200	200	200	1000
Resultado Producción	132	135	136	128	131	662
Mínimo desempeño	150	150	150	150	150	750



Su grafica correspondiente:



Lo que en porcentaje nos representa:

Concepto	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control	Total
Desempeño Máximo	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Resultado Producción	66%	67.50%	68%	64%	65.50%	66.20%
Mínimo desempeño	80%	80%	80%	80%	80%	80%

De acuerdo con la tabla anterior la evolución del proceso administrativo del área de administración del consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V. es de 66.20% con lo que se concluye que el área de administración está mal dirigida, por las razones que a continuación se mencionaran en el informe correspondiente.



4.3.8. INFORME

El día 20 de Marzo 2007, me presente en la empresa de servicio de consumos Bimbo S.A. DE C.V., en el área de Administración General con la finalidad de que el C. Damián Hernández García, representante legal y Administrador General del consorcio, nos proporcione información necesaria para tener una visión general de cómo se integra el consorcio y sus áreas. Primeramente se me proporcionó una visita guiada por las instalaciones, en donde pude observar las áreas en las que se distribuye la organización, además posteriormente aplique un cuestionario que me permitió conocer los siguientes aspectos:

Es un consorcio que se constituyó y dio inicio a sus actividades en México el año de 1945 por Don Lorenzo Sertvije., por lo que lleva 62 años operando en el ramo y el día 25 de junio de 1983 se constituyo el consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V., el cual vamos a estudiar su problemática en el área de administración, por lo que lleva 24 años operando en su ramo, en ésta organización nunca se ha llevado una auditoria administrativa externa, está constituida como persona moral y con razón social de Sociedad Anónima de Capital Variable, cuyo objeto es: satisfacer al cliente y consumidores elaborando los productos alimenticios y comercializados.

El producto o servicio principal que proporcionan son: ventas al contado y crédito esta entidad cuenta con un organigrama constituido, diseñado de acuerdo a sus necesidades, se cuentan con manuales de organización y procedimientos.

El día martes 30 de marzo del 2007, aplicamos cuestionarios a supervisores, administrador y cajeros del consorcio, para conocer la situación de lo que aqueja a las desviaciones de ventas a crédito lo que el consorcio denomina crédito pesito para con ello saber un panorama general de la operación de dicho procedimiento y poder realizar el estudio del control interno los cuales nos permitieron conocer los puntos siguientes:

- La visión y misión de la empresa esta bien definida y del procedimiento de crédito pesito.
- Se comprobó que tienen el manual de procedimientos para el crédito pesito.
- Las actividades de la administración y del área de ventas están establecidas en dicho manual pero no se cumplen y no existe nadie que verifique que se realicen.
- No hay un trabajo en equipo del área de administración y de ventas.
- Los cajeros no tienen el conocimiento de cuantas personas más aparte del administrador las puede supervisar.
- El personal de la administración es el adecuado para realizar el trabajo de liquidación solo que ellos están divididos y el trabajo no se entrega y se realiza como debe de ser.
- Los jefes de venta, administrador y cajeros no realizar el trabajo conforme al manual de procedimientos de los créditos pesito.
- El administrador no realiza las juntas necesarias con sus cajeros para ver los problemas que se suscitan por no seguir lo establecido en el Manual de procedimientos.



4.4. Planeación de la auditoria

4.4.1. Planteamiento del problema.

Uno de los problemas que aquejan a las empresas es su buen rendimiento. Por lo que a través de una adaptación de metodología de Auditoria Administrativa de diversos autores enfocada a las empresas, se analizaran los problemas de la evaluación y control de cuentas por cobrar dentro del área de administración del consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V., se encontrarán las causas de los mismos y además se proveerá de una evaluación del proceso administrativo dentro del área de administración, además de proponer las recomendaciones para corregir estas deficiencias con el propósito de mejorar a este sistema implantado.

4.4.2. Definición del problema.

Cuando el vendedor emite sus créditos pesito los tiene que autorizar su supervisor cuando este allá revisado que el crédito tiene la firma del cliente y entre en el limite de línea de crédito que es de \$800.00 máximo., posteriormente el vendedor entrega los documentos en la administración por medio de los cajeros para cuestiones de contabilidad y administración más sus \$2.00 por manejo de cuenta de cada crédito y el cajero tendrá que destruir el crédito anteriormente otorgado para darle entrada el nuevo crédito en tiempo y forma, siendo sus principales problemas, los siguientes:

- Los vendedores no respetan el limite de crédito
- Tienen más porcentaje de ventas en documentos por cobrar o créditos pesito que en efectivo
- Los cajeros no cobran los \$2.00 de manejo de cuenta
- Los créditos no están autorizados., etc.

Ocasionando que no se cumpla en forma correcta la emisión de documentos por cobrar o créditos pesito.

4.4.3. Justificación.

Debido a los problemas que tiene el Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V. región Pachuca., en su área de administración se necesita una técnica como la Auditoria administrativa para encontrar las causas de los mismos, analizarlos y proveer de una evolución del proceso administrativo, así como detectar oportunidades de mejora.

4.4.4. Hipótesis.

Si la adaptación de la metodología de Auditoria administrativa es una herramienta practica y completa para analizar y encontrar las causas de los problemas, así como de proveer de una evolución del proceso administrativo de las empresas entonces aplicaremos esta metodología de Auditoria administrativa para el Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V.



4.4.5. Objetivo General.

Aplicar una adaptación de metodología de la Auditoría administrativa del Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V. para analizar y encontrar la causa de los problemas, así como de proveer de una evaluación del proceso administrativo.

4.4.6. Objetivo Especifico.

El objetivo de la Auditoría administrativa en el Consorcio Bimbo S.A. de C.V. región Pachuca., es encontrar las causas de los problemas a través de la revisión y evaluación de los componentes del área de administración, localizando deficiencias e irregularidades, así como el planteamiento de alternativas de solución.

4.4.7. Alcance.

El alcance que se realizara de un 80% de la Auditoría administrativa en el Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V., es la región Pachuca., en su área de administración, misma que se pretende analizar y evaluar los componentes de su administración, que se traduzca en beneficios para el consorcio.

4.4.8. Estrategia

Para el logro de los objetivos previamente mencionados se aplicarán pruebas de cumplimiento cuya herramienta nos ayudará a evaluar paso a paso lo que se lleva a cabo en el control interno de la organización y también nos permite evaluar su resultado. El desarrollo de pruebas de cumplimiento implica la aplicación de las siguientes técnicas: cuestionarios, entrevistas, observación, investigación documental, declaraciones, confirmaciones, cálculo, comprobación, inspección y análisis que en su conjunto forman lo que llamamos procedimientos de auditoría cuyo objetivo es allegarnos de la evidencia para evaluar a los controles internos implantados detectando así las debilidades y aciertos de los mismos.



4.4.9. Carta propuesta

Convenio realizado el día 20 de Marzo de 2007, entre Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V., de quien en adelante se hará referencia como cliente y la P.D.L.C. Diana Isabel Canseco Jiménez como Auditor.

Objetivo del Convenio.

El Objetivo de este convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el Auditor proveerá el servicio de Auditoría administrativa al cliente.

El objetivo es practicar la Auditoría administrativa en el Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V., es la determinación del grado de cuentas morosas o por cobrar que otorga la empresa a sus clientes como apoyo a su economía., a través de la revisión de documentos expedidos encontrando diferencias e irregularidades, así como el planteamiento de posibles alternativas de solución.

Alance.

El alcance de la Auditoría administrativa comprenderá el área de administración.

Plazo del convenio.

El auditor Proporcionará su plan de trabajo completo al cliente a la par de la firma de este contrato. Se distribuirá también un calendario de trabajo en condiciones normales, que podrá estar sujeto a ajustes por efectos fuera de control del auditor. La fecha en que acuerdan ambas partes es 20 de Marzo de 2007.

El plazo del presente convenio iniciara el día 20 de Marzo de 2007, y deberá hasta su finalización el 18 de Mayo de 2007.

Propiedad del cliente.

Todos los programas de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el auditor pasaran a ser propiedad del cliente, quién a cambio dará la compensación debida por los servicios incluidos en la formulación de programa, procedimientos y demás apoyos.

Almacenaje y material de trabajo.

Los papeles de trabajo, paquetes de discos, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del auditor para el cliente, si no son resguardados por el auditor, quedarán bajo responsabilidad del cliente.



Confidencialidad.

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del cliente, que son considerados como confidenciales, se mantienen bajo estricta reserva por el auditor y sus colaboradores. Sin embargo, esta obligación no se aplica a ningún dato que este disponible al público, o que se pueda obtener por terceras partes. El auditor se obliga a mantener discreción en los conceptos y técnicas relacionados con el manejo de datos desarrollado por el mismo o en conjunto por el cliente en lo términos del presente convenio.

Responsabilidad del auditor.

El auditor deberá de tener cuidado en la organización del trabajo del cliente, siendo responsable de corregir cualquier error o falla.

Pachuca Hgo., a 20 de Marzo de 2007.

Auditor

Cliente

P.D.L.C. Diana Isabel Canseco Jiménez

C. Damián Hernández García



Anexo 3. Programa de Trabajo.

Empresa: Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V.

Fecha de Inicio: 20 de Marzo de 2007.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ALCANCE	FECHA		TIEMPO			RECOMENDACIONES
			INICIO	TERMINO	ESTIMADO	REAL	DIFERENCIA	
INVESTIGACIÓN PRELIMINAR								
Investigar cual es la historia, misión, visión, valores de la entidad.	C.J.D.I.	95 %	28/03/07	28/03/07	1 HORA	1 HORA	-	Que todos los empleados tengan presentes estos conceptos.
Solicitar al administrador general una visita guiada a las instalaciones	C.J.D.I.	98 %	29/03/07	29/03/07	2 HRS.	2 HRS.	-	Poner letreros en cada departamento por que no cuenta con ellos.
Solicitar organigrama donde se establecen grados de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.	C.J.D.I.	100%	30/03/07	30/03/07	2 HRS.	2 HRS.	-	Ubicar el organigrama en un lugar estratégico donde todos los empleados lo puedan visualizar.
Investigar cuales son los manuales con los que cuenta para efectuar sus operaciones.	C.J.D.I.	90%	30/03/07	30/03/07	1 HORA	1 HORA	-	Sin recomendaciones.
Solicitar descripción de las actividades que desarrolla el personal de cada área.	C.J.D.I.	98%	02/04/07	02/04/07	1 HORA	1 HORA	-	Que todos los empleados de nuevo ingreso tengan conocimiento de lo que realiza cada área y sus integrantes.
Cotejar las actividades que desarrolla el personal de cada área.	C.J.D.I.	93%	03/04/07	09/04/07	4 HRS.	4 HRS.	-	Leer en los manuales sus responsabilidades y actividades para que las realicen al 100%.
Revisar las actividades que se desarrollan en cada departamento.	C.J.D.I.	95%	10/04/07	13/04/07	4 HRS.	4 HRS.	-	Evitar el exceso de confianza entre compañeros para que realicen en óptimas circunstancias sus actividades asignadas.
Aplicación del cuestionario preeliminar	C.J.D.I.	100%	16/04/07	18/04/07	2 HRS.	2 HRS.	-	Sin recomendaciones.
Elaboración del informe preliminar	C.J.D.I.	100%	19/04/07	19/04/07	2 HRS.	2 HRS.	-	Establecidos en el informe.



ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ALCANCE	FECHA		TIEMPO			RECOMENDACIONES
			INICIO	TERMINO	ESTIMADO	REAL	DIFERENCIA	
PLANEACION								
Determinar el planteamiento, definición, justificación e hipótesis del problema.	C.J.D.I.	98%	20/04/07	20/04/07	4 HRS.	4 HRS.	-	Sin recomendaciones.
Definir los objetivos generales y específicos de la auditoría.	C.J.D.I.	98%	20/04/07	20/04/07	1 HORA	1 HORA	-	Sin recomendaciones.
Determinar el alcance y las estrategias para la auditoría.	C.J.D.I.	100%	20/04/07	20/04/07	1 HORA	1 HORA	-	Sin recomendaciones.
Establecer la carta propuesta	C.J.D.I.	100%	23/04/07	23/04/07	2 HRS.	2 HRS.	-	Sin recomendaciones.
ESTUDIO Y EVALUCION DEL CONTROL INTERNO								
Diseño de cuestionarios que se aplicaran al Control Interno del Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V.	C.J.D.I.	100%	24/04/07	24/04/07	5 HRS.	5 HRS.	-	Sin recomendaciones.
Aplicación del cuestionario del control interno a los encargados de cada área.	C.J.D.I.	100%	25/04/07	02/05/07	5 HRS.	5 HRS.	-	Sin recomendaciones.
Análisis y evaluación de la información obtenida.	C.J.D.I.	95%	03/05/07	10/05/07	5 HRS.	5 HRS.	-	Sin recomendaciones.
INFORME								
Elaboración de informe así como sus respectivas recomendaciones.	C.J.D.I.	95%	16/05/07	16/05/05	3 HRS.	3 HRS.	-	Establecidas en el informe.
Entrega del Informe al administrador.	C.J.D.I.	100%	18/05/07	18/05/07	4 HRS.	4HRS.	-	Discutidas en el informe.



4.5. Estudio y Evaluación del control interno.

Para llevar a cabo el Estudio y Evaluación del Control Interno fue necesario conocer aspectos importantes de los departamentos, tales como el proceso de las actividades que se desarrollan en las fases del proceso administrativo, lo que me dio pauta para conocer sobre estos y así aplicar las pruebas de cumplimiento, que me permitieron encontrar los hallazgos.

El día 09 de Abril del 2007 a las 2:00 p.m. , acudí con el Administrador General del consocio Bimbo Pachuca S.A. de C.V, para pedir su autorización para la aplicación de los cuestionarios antes mencionados, a lo que me remitió con los titulares de cada área sujeta a revisión haciendo mención de que ellos ya tenían conocimiento y que sus áreas iban a ser sujetas a una revisión, ya que el Administrador General los había convocado a una reunión en días anteriores, en la que les dio a conocer que el consorcio se encontraba sujeta a una auditoria administrativa, por lo que les pedía su colaboración para que esta se desarrollara de manera eficiente y lo mas apegado a la realidad, evitando posibles obstáculos.



4.5.1. Pruebas de Cumplimiento

Área ventas

Aplicado a: Jefe de ventas

1. ¿La creación del crédito pesito fue por la necesidad de dar un financiamiento a los clientes?

Si (x) No ()

2. ¿Con esto se maneja una nueva forma de opción de pago que son cuentas por cobrar que para el consorcio lo maneja como crédito pesito?

Si (x) No ()

3. ¿El objetivo de esta creación del crédito pesito era para incrementar el volumen de ventas, la rentabilidad?

Si (x) No ()

4. ¿El manejo de la cuenta tienen un costo de \$2.00?

Si (x) No ()

5. ¿De la familia Bimbo el cliente tiene derecho a un solo crédito sea marinela, bimbo o ricolino?

Si () No (x)

6. ¿A que tipo de clientes va dirigido el crédito?

- Los clientes a los que va dirigido el crédito es a los que no tienen buen flujo de efectivo y les damos tiempo de financiar ese crédito.
- No se les otorga a los que tienen visita diario ni a los que tienen un buen flujo de efectivo.
- Se les retira el crédito a todos aquellos clientes morosos y a los que la mayoría de veces se encuentra cerrado.

7. ¿La decisión del otorgamiento del crédito es responsabilidad del supervisor?

Si () No (x)

8. ¿La decisión del otorgamiento del crédito es decisión del vendedor?

Si (x) No ()

9. ¿La responsabilidad del cobro y buen manejo de los créditos otorgados es responsabilidad del vendedor?

Si (x) No ()



10. ¿Usted supervisa que el vendedor realice bien sus actividades en cuestión del manejo de la cuenta?

Si (x) No ()

11. ¿El vendedor tiene la obligación de mencionar al cliente los beneficios que le otorga el crédito petiso?

Si (x) No ()

12. ¿Se hace un convenio o alguna solicitud de crédito para poder otorgar el crédito?

Si (x) No ()

13. ¿La solicitud de crédito la archiva el administrador?

Si () No (x)

14. ¿La solicitud de crédito la archiva el supervisor?

Si (x) No ()

15. ¿El supervisor otorga el formato de solicitud de crédito?

Si () No (x)

16. ¿La solicitud de crédito la entrega el administrador?

Si (x) No ()

17. ¿Hay un tope máximo de venta para el otorgamiento de crédito?

Si (x) No ()

18. ¿El tope máximo de crédito es de \$800.00 m/n?

Si (x) No ()

19. ¿El vendedor expide notas de crédito o ticket del crédito?

Si (x) No ()

20. ¿Estos ticket los firman el vendedor y el cliente y cada quien se queda con un ticket de comprobación del crédito?

Si (x) No ()

21. ¿Usted como supervisor lleva un seguimiento de clientes lo rutas asignadas a su cargo?

Si (x) No ()



22. ¿Usted autoriza los créditos otorgados diariamente al vendedor para que los entregue a la administración?

Si () No ()

23. ¿Usted revisa que los vendedores no rebasen el límite de ventas a crédito que sería el 50% de sus ventas?

Si () No ()

24. ¿Al revisar las cuentas de los vendedores usted observa las cuentas morosas que existen por vendedor y hace algo al respecto para su pronto pago?

Si () No ()

25. ¿Le entrega el administrador responsable de la salvaguarda de los créditos un reporte semanalmente de los créditos morosos y de las cuentas que han sido incobrables?

Si () No ()

26. ¿Si existe un crédito moroso y se recupera el pago el vendedor le puede volver a dejar crédito?

Si () No ()



Aplicado a: Vendedor

1. ¿Aplica usted su criterio de a que persona le deja crédito o lo determina su supervisor?

Si () No (x)

2. ¿Por primera vez del manejo de cuenta llega con el cliente y le ofrece el manejo de cuenta de crédito pesito?

Si (x) No ()

3. ¿Le explica al cliente el procedimiento o políticas establecidas para otorgar el crédito pesito?

Si (x) No ()

4. ¿El cliente al aceptar usted le entrega la solicitud correspondiente para poder otorgar un crédito pesito?

Si (x) No ()

5. ¿En la solicitud si le explica al cliente que el monto máximo de crédito es de \$800.00 m/n y que por manejo de cuenta es de \$2.00?

Si (x) No ()

6. ¿Le explica al cliente que los \$ 2.00 los deberá de pagar al otorgar el crédito o en la nueva visita si no paga el crédito deberá pagar el manejo de cuenta nuevamente?

Si (x) No ()

7. ¿Si el cliente no le paga en esta visita usted no le puede vender nada?

Si () No (x)

8. ¿Hay también algún ticket donde compruebe que el cliente le entrego los \$2.00 por manejo de cuenta?

Si () No (x)

9. ¿Es responsabilidad de usted el seguimiento de sus cuentas morosas?

Si () No (x)



10. ¿Si ve que el cliente no hace el intento de pagar usted negocia con el para que le pague en partes y cubra el monto total de la deuda?

Si (x) No ()

11. ¿Usted le da parte al supervisor y al administrador de esta situación de pago en partes y se lo autorizan?

Si (x) No ()

12. ¿Sabe usted que solo tiene de parámetro una visita de atraso y respeta esta política?

Si () No (x)

13. ¿Usted al llegar a la agencia tiene la obligación de sincronizar su herramienta de ventas que se llama Hand-Held lo realiza siempre que llega de su jornada laboral?

Si () No (x)

14. ¿En caso de respuesta negativa usted le dice a su supervisor que no sincronizo?

Si (x) No ()

15. ¿El supervisor realiza con usted sus operaciones hasta su liquidación en caso de no sincronizar?

Si () No (x)

16. ¿Le entrega usted al supervisor sus créditos para que los autorice?

Si (x) No ()

17. ¿Al llegar a realizar su liquidación entrega todos sus créditos al cajero con todos sus requisitos?

Si (x) No ()

18. ¿Le entrega el total del monto de los manejos de cuenta ese día realizados?

Si (x) No ()

19. ¿El cajero los revisa y le entrega los pagados destruidos?

Si () No (x)



Aplicado a: Cliente

1. ¿El vendedor de Bimbo o en su defecto Marinela le ofrecieron un financiamiento llamado crédito pesito para incrementar sus ventas?

Si () No ()

2. ¿Le explico que con este crédito usted tendrá disponibilidad de efectivo, financiamiento a bajo costo, pago fijo por manejo de cuenta?

Si () No ()

3. ¿El vendedor le entrego una solicitud del crédito para iniciar esta relación de financiamiento?

Si () No ()

4. ¿Le explico que tiene que pagar \$2.00 por manejo de cuenta a crédito?

Si () No ()

5. ¿Sabe que el monto máximo de crédito es de \$800.00 m/n?

Si () No ()

6. ¿Sabe que al entregar el producto el vendedor y usted se quedan con un ticket cada uno para comprobar el crédito pesito firmado por usted y el vendedor?

Si () No ()

7. ¿Siempre le entrega el vendedor su ticket de crédito o venta?

Si () No ()

8. ¿Sabe usted que si no paga en la fecha establecida el vendedor le cobrara nuevamente el manejo de la cuenta que es por los \$2.00 y solo le puede vender a crédito?

Si () No ()



Área Administración
Aplicado a: Cajero (a)

1. ¿Sabe que el vendedor sincroniza su maquina al llegar a la agencia para que los créditos pesito otorgados del día se configuren en su sistema llamado Sistema Integral de Administración (SIA) que este sistema determina los pagados y otorgados para compulsar al final de las operaciones?

Si (x) No ()

2. ¿Tienen un modulo llamado Modulo de Crédito Pesito (MCCP) donde estando liquidando pueden comprobar los datos del crédito los que fueron pagados, los que se otorgaron ese día y los que quedan pendientes?

Si (x) No ()

3. ¿Cobran las comisiones por manejo de cuenta de crédito pesito por cada cliente?

Si (x) No ()

4. ¿Todos los créditos siempre vienen firmados por su supervisor, el cliente y el vendedor?

Si () No (x)

5. ¿En caso negativo le dan fe al administrador de este hecho o al supervisor?

Si () No (x)

6. ¿Compulsan en el momento de la liquidación los créditos pagados y otorgados en el MCCP?

Si (x) No ()

7. ¿Revisan cada crédito otorgado por el vendedor que no exceda del monto máximo establecido?

Si () No (x)

8. ¿Entonces revisan que el monto total de créditos coincida con el MCCP?

Si (x) No ()

9. ¿Se dan cuenta cuando están liquidando a una ruta los créditos vencidos o morosos?

Si (x) No ()



10. ¿Le dan fe al administrador o a su supervisor de estos créditos morosos?

Si () No (x)

11. ¿Le entregan al vendedor al final de su liquidación las firmas de los créditos pagados?

Si (x) No ()

12. ¿Los vendedores cuando no sincronizan su maquina no aparecen los créditos pagados ni otorgaos esos día en el modulo del SIA ni en el MCCP reflejados?

Si () No (x)

13. ¿En caso negativo de la respuesta anterior que se realiza en esos casos?

Nosotros tenemos el acceso autorizando por su supervisor y administrador a manejar el MCCP realizando la operación de liquidar a la cuenta pagada dejándola en \$0.00 para poder dar de alta al nueva operación suponiendo de \$356.09., nosotros realizamos esto como si lo hiciera la maquina normal nos conectamos de nuevo a su liquidación y ya me aparece los créditos pagados y otorgados y se sigue el procedimiento normal de liquidación.

14. ¿Existe una persona que cuadre o verifique las sumas de los créditos que están pendientes de cobro?

Si (x) No ()

15. ¿El monto total del manejo de las cuentas aparece en un abono realizado por el encargado de los créditos al final de las operaciones en la cuenta llamada comisiones cobradas?

Si (x) No ()

16. ¿Los créditos otorgados y pendientes aparecen en una cuenta llamada notas al cobro en agencia?

Si () No ()

17. ¿La persona encargada de la revisión del monto de los créditos le hace saber al administrador las cuentas morosas?

Si () No (x)

18. ¿El administrador revisa las cuentas en el sistema y observa de cuales son las cuentas morosas y le entrega una relación al supervisor para que le den seguimiento a estas?

Si () No () Algunas veces (x)



19. ¿Cuándo una cuenta se considera morosa para ustedes?

- Cuando el cliente cierra la tienda definitivamente
- Cambio de dueño
- Incertidumbre en pago

20. ¿El supervisor después de la tercera visita del vendedor y al no pagar el cliente, lo visita para invitarlo a saldar su cuenta?

Si () No () Algunas veces (x)

21. ¿Si logra el pago después de recuperar el ticket se les puede volver a dejar crédito pesito?

Si () No (x)

22. ¿Qué se procedimiento se sigue para cancelar esa cuenta morosa?

El jefe de seguridad de la planta Puebla y el supervisor dan fe de los puntos antes mencionados levantan un acta se la entregan al administrador para que realice los procedimientos siguientes:

- Cargara el crédito moroso para salida en otra agencia.
- Abonara en al cuenta de efectivo con la cantidad en denominación de pesos (que estas cuentas se pagan con las comisiones cobradas en la planta que es Puebla donde se concentra todo).
- Ahora los movimientos correspondientes en MCCP y SIA.



4.6. INFORME.

La que Suscribe P.D.L.C. Diana Isabel Canseco Jiménez, representante legal de la que realiza la Auditoría en Administración en esa área a su cargo, por este conducto me permito remitir a usted el Informe de la revisión que hasta el momento se ha efectuado, por el periodo comprendido del 10 de abril al 28 de abril del presente año.

Cabe mencionar que los exámenes se llevaron a cabo con el propósito de rendir una opinión sobre los controles establecidos en esa área y las relacionadas con ella, pactada en el contrato que ambos acordamos, que hemos denominado "Evaluación y Control de Cuentas por cobrar del Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V."

Por otra parte la aplicación de pruebas sustantivas nos da la pauta para establecer una serie de observaciones y recomendaciones que nos permitimos proponer, mismas que pueden contribuir de manera importante al alcance de los objetivos de la administración a su cargo.

Lo que se observo en la realización de las pruebas de cumplimiento y sustantivas es:

- No todos los vendedores les explican a sus clientes el procedimiento que se realizara con las cuentas por cobrar llamadas por el consorcio crédito pesito.
- No todos los vendedores realizan el requisito de solicitud del crédito a sus clientes aunque ya se los hayan otorgado.
- A los vendedores y cajeros se les llega a olvidar el cobro de la comisión por el manejo de la cuenta ya que no existe un documento para avalar el cobro.
- Los vendedores que están de manera directa con el cliente no les dan a conocer a sus supervisores de la cuentas en mora que según el manual de procedimientos es después de tres visitas y este no pague el crédito pesito.
- Los vendedores de Marinela y Bimbo no tienen comunicación entre ellos para dar a conocer a los clientes que no pagan las cuentas de crédito pesito para que ya sea uno u el otro no le otorgue crédito.
- No todos los clientes firman el ticket donde aprueba el crédito pesito.
- Algunas veces los supervisores y vendedores no firman los créditos como esta estipulado y así los reciben los cajeros en la liquidación por falta de revisión.
- El supervisor no lleva un seguimiento de los créditos con más días de atraso de pago por ello se encuentra el problema de las cuentas morosas ya que los vendedores y supervisores no realizan su trabajo con ética.
- El supervisor no revisa que los vendedores no rebasen del monto determinado para otorgar los créditos.
- Los vendedores muchas veces no sincronizan su maquina los que ahí detectamos que algunos vendedores jinetean el dinero de los créditos pesito pues como se desconfigura la maquina ellos pueden entregar tickets que no sean crédito y ellos los pasen como tales el supervisor se los autoriza y no comprueba que realmente sean créditos y les de seguimiento a ellos especialmente.
- En la administración los cajeros algunas veces no revisan que los créditos no rebasen el monto estipulado, las firmas que debe contener, no cobran las comisiones que después ellos tendrán que pagar de su bolsa, el nombre de la tienda que aparece en el sistema.
- El administrador no entrega un informe a los supervisores de los créditos que están en mora para que les den seguimiento y que aparecen el sistema que esta a su cargo.



Por lo que se recomienda que:

- El supervisor realice bien su trabajo de supervisar el seguimiento de los créditos que esto debe de ser un trabajo en equipo del administrador y supervisor.
- Cuando tenga la información de los créditos en mora visitar al cliente para invitarlo a saldar su cuenta.
- Cuando el cliente salde su cuenta ya no dejarle crédito pesito que deberá de supervisar que el vendedor lo cumpla.
- Boletinar dentro de la organización a ese cliente moro para ninguna marca le deje crédito pesito.
- Verificar que el vendedor no rebase su límite del 50% de sus ventas en crédito, si lo hace revisar que todos los créditos del vendedor sean verídicos y no ficticios.
- Al resultar un crédito ficticio es cuando el vendedor desconfigura la maquina en esa acción el supervisor deberá estar alerta y revisar que el vendedor no este realizando operaciones no permitidas y si las realiza proseguir con su baja, puesto que ahí los vendedores se jinetean el dinero del consorcio, pero esto se debe a la falta de supervisión.
- En la administración los cajeros deberán de poner más atención cuando liquidan las rutas revisar bien los créditos que cumplan con los requisitos establecidos y al detectar alguna anomalía reportarla con el administrador.
- Cuando los vendedores liquiden con su maquina desconfigurada dar un seguimiento a esto también en la administración.
- Los cajeros al tener contacto con los créditos pesito diario ellos detectan los que están en mora reportárselo al encargado de cuadrar los créditos y al final día el pasará un reporte al administrador.
- El administrador deberá entregar el reporte a los supervisores para compulsar información y ellos poder proceder al acuerdo con el cliente para el pago.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un Cordial Saludo y quedo a la orden para cualquier aclaración, comentario o ampliación de la información concluida.

ATENTAMENTE

P.D.L.C. Diana Isabel Canseco Jiménez



Conclusiones de la Tesina.

Como primera conclusión se obtiene que la herramienta practica y completa para analizar problemas relacionados con la administración, así como proveer de una evolución al proceso administrativo del Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V. es la Auditoria Administrativa.

Por que es un instrumento completo para encontrar, analizar, evaluar los problemas y la posición de la empresa para determinar donde se encuentra sus deficiencias y poderlas corregir si las hay.

Se debe de hacer ver las bondades de la aplicación de esta técnica, ya que la situación de enfrenta la mayoría de las empresas en el país demanda una solución accesible y práctica como esta técnica, así estamos ante la oportunidad para los egresados de la Licenciatura de contaduría de capacitarnos junto con un equipo de especialistas para prestar este y más servicios de los cuales puede realizar un Contador Público para la sociedad en general. Sin olvidar que los auditores en cualquier ramo necesitamos los conocimientos, experiencia y cualidades necesarias para poder llevar a cabo un estudio de estas características.

La propuesta aquí presentada es el resultado de tomar lo más significativo de los diversos autores del tema, para desarrollar una metodología de Auditoria Administrativa y se concluye que lo importante es que se puedan generar propuestas a partir de las ya existentes e irlos nutriendo conforme al desarrollo del tema y no quedarnos en el propio y que esto no solo sirva para desarrollar una auditoria administrativa sino para otra clase de estudios, por ejemplo consultarías, diagnósticos, contabilidad general, de sociedades, etc.

En base a la aplicación de la Auditoria Administrativa se tienen la evidencia suficiente de la aplicación del proceso administrativo en el Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V., y de los elementos donde debe de poner mayor atención el Consorcio entre los cuales destacan la falta de supervisión de los jefes, realización de su trabajo por falta de comunicación entre ventas y administración.

Una de las enseñanzas que me deja el aplicar una Auditoria Administrativa es que muchos de los problemas del Consorcio se debe a la falta de aplicación de los principios básicos de administración., puesto que sus actividades las realizan con monotonía y no conforme a sus manuales de administración.

Realizando las pruebas sustantivas me di cuenta de que el problema esta en los vendedores que son muy astutos en hacer movimientos fraudulentos a el Consorcio ocasionándole pérdidas importantes pero aplicando las recomendaciones establecidas estoy segura de que este robo hormiga terminará.



Anexos.

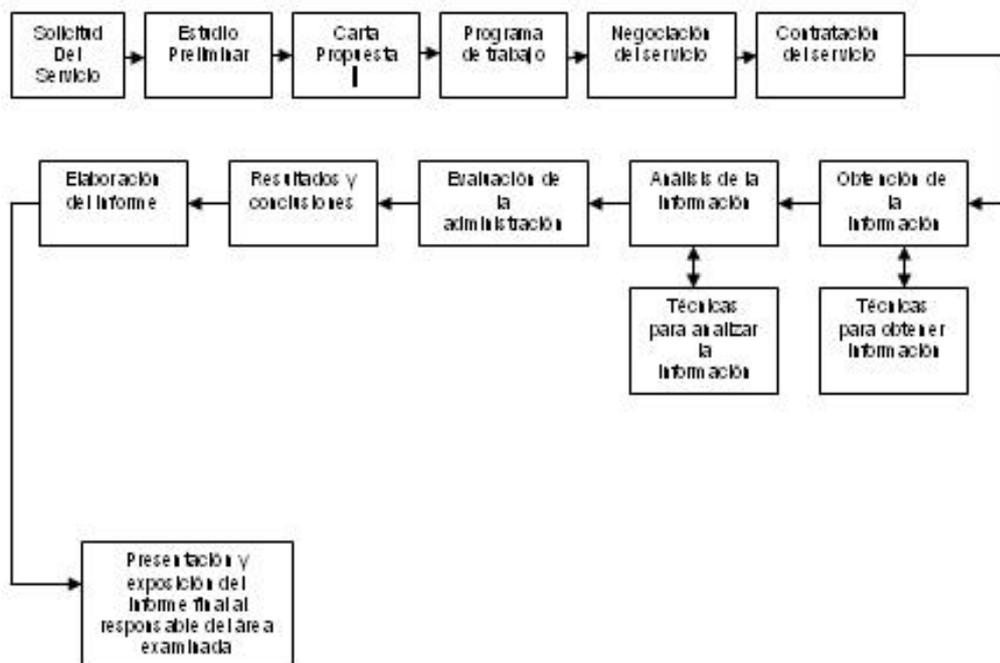
Anexo1. Adaptación de metodología de Auditoria administrativa.

ADAPTACIÓN DE METODOLOGÍA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Planeación de la Auditoria Administrativa.

Desarrollo de la Auditoria Administrativa.

Informe.





Anexo 2. Carta propuesta.

Convenio realizado el día 20 de Marzo de 2007, entre Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V. , de quien en adelante se hará referencia como cliente y la P.D.L.C. Diana Isabel Canseco Jiménez como Auditor.

Objetivo del Convenio.

El Objetivo de este convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el Auditor proveerá el servicio de Auditoría administrativa al cliente.

El objetivo es practicar la Auditoría administrativa en el Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V., es la determinación del grado de cuentas morosas o por cobrar que otorga la empresa a sus clientes como apoyo a su economía., a través de la revisión de documentos expedidos encontrando diferencias e irregularidades, así como el planteamiento de posibles alternativas de solución.

Alance.

El alcance de la Auditoría administrativa comprenderá el área de administración.

Plazo del convenio.

El auditor Proporcionará su plan de trabajo completo al cliente a la par de la firma de este contrato. Se distribuirá también un calendario de trabajo en condiciones normales, que podrá estar sujeto a ajustes por efectos fuera de control del auditor. La fecha en que acuerdan ambas partes es 20 de Marzo de 2007.

El plazo del presente convenio iniciara el día 20 de Marzo de 2007, y deberá hasta su finalización el 18 de Mayo de 2007.

Propiedad del cliente.

Todos los programas de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el auditor pasaran a ser propiedad del cliente, quién a cambio dará la compensación debida por los servicios incluidos en la formulación de programa, procedimientos y demás apoyos.

Almacenaje y material de trabajo.

Los papeles de trabajo, paquetes de discos, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del auditor para el cliente, si no son resguardados por el auditor, quedarán bajo responsabilidad del cliente.



Confidencialidad.

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del cliente, que son considerados como confidenciales, se mantienen bajo estricta reserva por el auditor y sus colaboradores. Sin embargo, esta obligación no se aplica a ningún dato que este disponible al público, o que se pueda obtener por terceras partes. El auditor se obliga a mantener discreción en los conceptos y técnicas relacionados con el manejo de datos desarrollado por el mismo o en conjunto por el cliente en lo términos del presente convenio.

Responsabilidad del auditor.

El auditor deberá de tener cuidado en la organización del trabajo del cliente, siendo responsable de corregir cualquier error o falla.

Pachuca Hgo., a 20 de Marzo de 2007.

Auditor

Cliente

P.D.L.C. Diana Isabel Canseco Jiménez

C.D. Damián Hernández García



Anexo 3. Programa de Trabajo

EMPRESA: Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V.

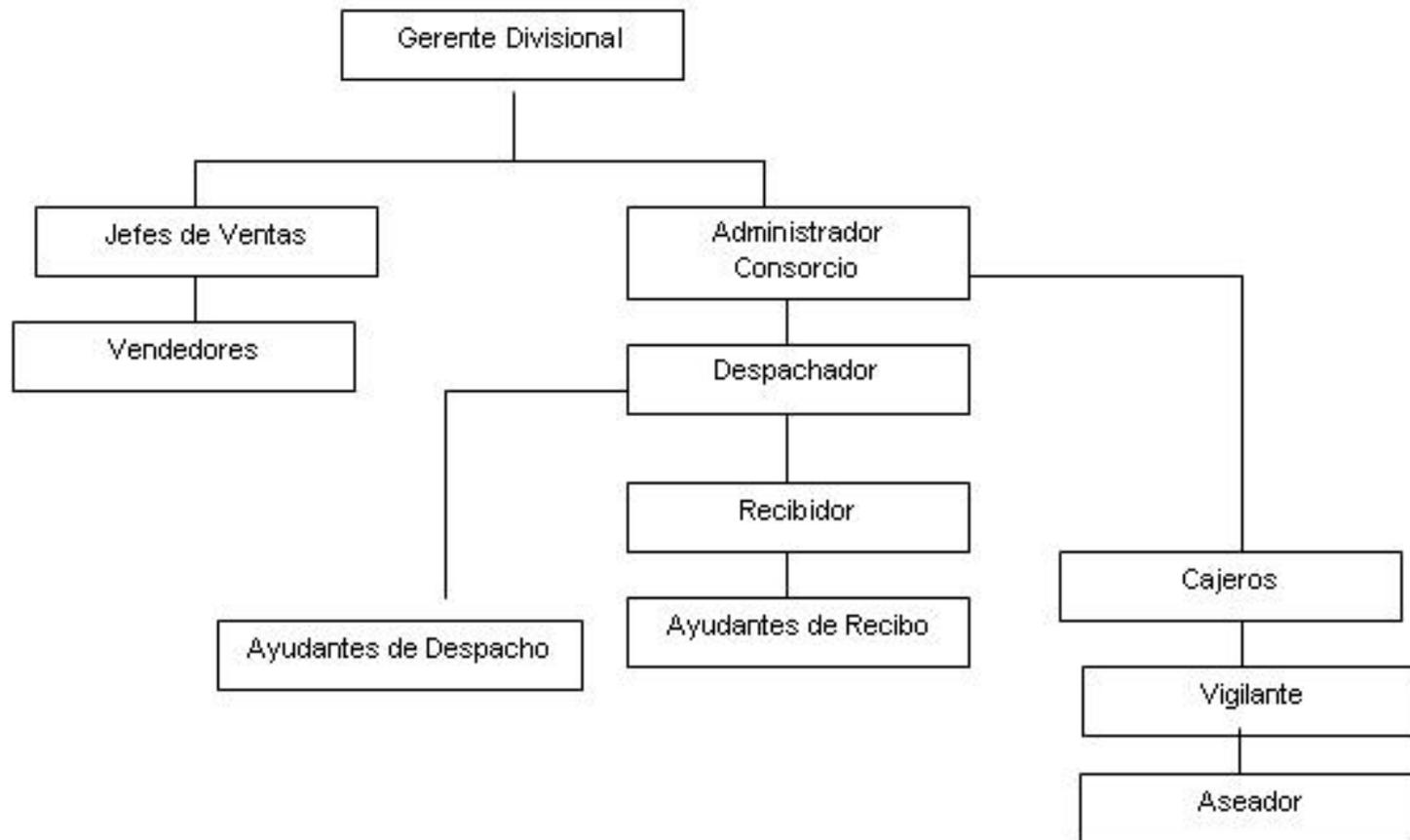
FECHA DE INICIACIÓN: 20 DE MARZO DEL 2007.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ALCANCE	FECHA		TIEMPO			RECOMENDACIONES
			INICIO	TERMINO	ESTIMADO	REAL	DIFERENCIA	



Anexo 4. Organigrama del consorcio Bimbo Pachuca S.A de C.V.

Organigrama de consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V.





Anexo 5. Cuestionario Preliminar

Consortio Bimbo Pachuca S.A. de C.V.

Nombre: Pedro Damián Islas

Departamento: Ventas

Puesto: Jefe de Ventas

Etapa: Planeación

1. La definición de la misión del consorcio en base al crédito pesito es:

Inexistente	No se encuentra totalmente definido	Permanente
-------------	-------------------------------------	------------

2. El compromiso que tiene usted con la misión del consorcio es:

Inexistente	Algunas Veces	Permanente
-------------	---------------	------------

3. La definición de la visión del consorcio en base al crédito pesito es:

Inexistente	No se encuentra totalmente definido	Permanente
-------------	-------------------------------------	------------

4. El compromiso que tiene usted con la visión del consorcio es:

Inexistente	Algunas Veces	Permanente
-------------	---------------	------------

5. La definición de los valores que sustentan las decisiones y la forma de actuar del área de ventas en la implantación del crédito pesito es:

Inexistente	No se encuentra totalmente definido	Permanente
-------------	-------------------------------------	------------

6. El compromiso que usted tiene con dichos valores entre visión y misión establecidos del consorcio para actuar es:

Inexistente	Algunas Veces	Permanente
-------------	---------------	------------

7. El área de administración desarrolla sus actividades a partir de una planeación que abarca a todo el consorcio:

Inexistente	Algunas Veces	Totalte
-------------	---------------	---------

8. La Planeación implantada en el área de administración a largo, mediano y corto plazo es:

Inexistente	Algunas Veces	Permanente
-------------	---------------	------------



9. Existen objetivos para el área de administración como resultados de la planeación a largo, mediano y corto plazo:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------

10. Considera que los objetivos del área de administración cumplen con la función de encauzar los esfuerzos del consorcio para el logro de la misión y visión de esta implantación de crédito pesito:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------

11. Las estrategias del área de administración reflejan las diversas alternativas para lograr los objetivos del consorcio:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

12. Existen políticas que orienten la toma de decisiones en el área de administración:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

13. Las políticas del área de administración están establecidas por escrito y comunicadas al ámbito de aplicación:

Nunca	A veces	Siempre
-------	---------	---------

14. Las políticas del área de administración está, coordinadas junto con las demás políticas y objetivos del consorcio:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

15. Existe un procedimiento para revisar las políticas periódicamente del área de administración:

Inexistente	Inadecuado	Muy efectivo
-------------	------------	--------------

16. Existe un sistema en el consorcio para el diseño de procedimientos en el área de administración:

Inexistente	Inadecuado	Muy efectivo
-------------	------------	--------------

17. Están documentados los procedimientos en el área de administración:

Inexistente	Algunas veces	Permanentemente
-------------	---------------	-----------------

18. Reflejan los procedimientos el "saber hacer" del área de administración para lograr los objetivos implantados:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------



19. Existe un sistema formal para revisar periódicamente los procedimientos del área de administración:

Inexistente

Inadecuado

Muy efectivo

20. Existen programas establecidos., si los hay son de fácil comprensión e interpretación en el área de administración:

Nunca

Algunas veces

Siempre



Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V.

Nombre: Damián Hernández García

Departamento: Administración

Puesto: Administrador

Etapas: Organización

1. Considera que la planeación sirve se base para la división del trabajo en el área de administración:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

2. La estructura jerárquica del área de administración es la adecuada para el logro de la misión y visión del consorcio:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

3. La estructura jerárquica del área de administración logra la coordinación adecuada de la personas para el logro de los objetivos:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

4. La estructura jerárquica logra la distribución y coordinación adecuada de las personas en el desarrollo normal de los procedimientos del área de administración:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------

5. Existe un esquema de la estructura jerárquica que indique los puestos del área de administración:

Nunca	Inadecuado	Permanentemente
-------	------------	-----------------

6. La estructura jerárquica del área de administración define la primicia de la autoridad lineal:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------

7. La estructura jerárquica del área define la cantidad de personas que pueden ser supervisadas por una sola persona en el área de administración o por otras áreas:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

8. En las relaciones jerárquicas existentes en el área de administración, cada persona responde ante un solo jefe:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------

9. La estructura jerárquica equilibra la autoridad, responsabilidad y obligaciones de cada puesto en el área de administración:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------



10. Los puestos en la estructura jerárquica del área de administración tienen la autoridad necesaria para desarrollar las actividades:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

11. Los puestos en la estructura jerárquica del área de administración tienen claramente definidas las responsabilidades de las actividades:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

12. Los puestos en la estructura jerárquica del área de administración tienen claramente definidas las obligaciones de las actividades:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

13. Considera que el personal con el que cuenta es el requerido para la carga y volúmenes de trabajo en los puestos del área de administración:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

14. Considera que dentro de la estructura jerárquica existen funciones que originan duplicidad o invasión de las funciones en el área de administración:

Siempre	Algunas veces	Nunca
---------	---------------	-------

15. Existe un manual de organización que sirva de apoyo para la estructura jerárquica del área de administración:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

16. El manual de organización sirve de apoyo para el desarrollo de las actividades en el área de administración:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

17. Existe un análisis de puestos que contengan la descripción de las actividades y los requerimientos para desempeñarlos:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

18. La coordinación entre su área de trabajo y las demás unidades de trabajo con las que se relaciona en el consorcio es:

Inexistente	Inadecuada	Muy Bueno
-------------	------------	-----------



19. Los jefes de grupo en el área de administración cuentan con suficiente autoridad para tomar decisiones sin tener que consultar a los superiores:

Nunca

Algunas veces

Permanentemente

20. Existe un sistema para revisar periódicamente la estructura jerárquica del área de administración:

Inexistente

Inadecuado

Muy efectivo



Consortio Bimbo Pachuca S.A. de C.V.

Nombre: Javier Casillas Sánchez

Departamento: Ventas

Puesto: Jefe de ventas

Etapas: Integración

1. La planeación y la organización del consorcio son base para la integración de los recursos humanos para el área de administración:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

2. El suministro de recursos humanos en el área de administración se encuentra programado:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

3. Considera que los recursos que integran el departamento de administración son los necesarios:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

4. Existe un sistema formal para reclutar el personal del consorcio para el área de administración:

Nunca	Algunas veces	Muy efectivo
-------	---------------	--------------

5. Se realiza una presentación formal de los nuevos empleados en el área de administración:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------

6. Existe un periodo de entrenamiento para ambientarse al trabajo del área de administración:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

7. Mantiene el consorcio un programa de entrenamiento para el personal clave del área de administración:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

8. Se han cuidado los aspectos de seguridad e higiene dentro del área de administración:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------

9. Considera que las condiciones de trabajo del área de administración son las adecuadas:

Inadecuadas	Regularmente	Totalmente
-------------	--------------	------------

10. El área de administración cuenta con un lugar apropiado para la realización total de sus actividades:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------



11. La planeación y organización del consorcio son la base para la integración de los recursos financieros para la implantación de dicho crédito:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

12. Las actividades de suministro de recursos financieros del área de administración se encuentran programados:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

13. El financiamiento del otorgamiento de créditos es la comisión de \$2.00 por manejo de cuenta:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

14. La planeación y la organización del consorcio son base para la integración de dicho sistema de crédito pesito implantado y otorgándole responsabilidades al área de administración:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

15. Las actividades realizadas del área de administración tienen un sistema adecuado a seguir:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------

16. Se realiza la adecuada revisión de los créditos pesito como esta establecido en su política:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

17. Se le reporta al jefe superior cualquier anomalía detectada en estos créditos pesito:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------

18. Sabía usted que el vendedor puede permitir una visita de atraso en el pago como máximo., siempre y cuando pagando el manejo de cuenta:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

19. Sabe usted que si el tendero no abrió cuenta como visita de atraso y se tiene que pagar una comisión por manejo de cuenta:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

20. Se entrega un reporte semanal al jefe superior de los créditos vencidos o a con fecha de antigüedad importante:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------



Consorcio Bimbo Pachuca S.A. de C.V.

Nombre: Viridiana Ramírez Rodríguez

Departamento: Administración

Puesto: Cajera

Etapas: Dirección

1. La dirección del departamento de administración encauza al consorcio al cumplimiento de su propósito fundamental:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

2. Cumple la dirección del área de administración con los objetivos del área y del personal:

Nunca	Inadecuado	Totalmente
-------	------------	------------

3. Existe un líder en ausencia del jefe en el área de administración:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

4. Considera que este líder es el adecuado para dirigir el área de administración en ausencia del jefe:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

5. Existe un sistema formal para la toma de decisiones en el área de administración:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

6. La toma de decisiones de la dirección del área de administración se basa en los objetivos de la empresa:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

7. Dan los dirigentes la oportunidad de participación a sus subordinados en la toma de decisiones:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

8. Ahí una adecuada comunicación entre los demás jefes o supervisores con el director del área de administración:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

9. En el área de administración la comunicación con los demás jefes o supervisores es de forma ascendente es decir por medio de informes, reportes, formatos de sugerencia y quejas:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------



10. En el área de administración la comunicación con los demás jefes o supervisores es de forma descendente es decir órdenes, instrucciones, etc.:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

11. En el área de administración el jefe realiza juntas o les envía circulares:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

12. La dirección del área de la administración cumple con la función de monitorear, procesar, comunicar la información interna y externa del consorcio:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

13. La comunicación genera la suficiente información para llevar a cabo la toma de decisiones en el área de administración:

Siempre	Algunas veces	Nunca
---------	---------------	-------

14. La dirección delega autoridad y responsabilidad necesaria en el área de administración para poder actuar:

Inexistente	Regular	Muy efectivo
-------------	---------	--------------

15. Existen un modelo de motivación que involucre a todo el consorcio:

Inexistente	Inadecuado	Muy efectivo
-------------	------------	--------------

16. Se emplean los modelos de motivación para mejorar el desempeño del área de administración:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------

17. Existe en el área de administración un plan para incentivar o motivar al personal para cumplir la misión, visión y los objetivos de la empresa:

Inexistente	Inadecuado	Muy efectivo
-------------	------------	--------------

18. El consorcio satisface las necesidades de los miembros del área de administración:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

19. Se genera estrés o conflicto en el transcurso de sus operaciones en el área de administración:

Siempre_	Algunas veces	Nunca
----------	---------------	-------

20. Existe un manejo adecuado del estrés y conflicto para mejorar el ambiente laboral del área de administración:

Inexistente	Regular	Muy efectivo
-------------	---------	--------------



Consortio Bimbo Pachuca S.A. de C.V.

Nombre: Ivan Bello González

Departamento: Administración

Puesto: Cajero

Etapas: Control

1. Existen controles necesarios derivados de la planeación del área de administración:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

2. Existe congruencia entre los estándares fijados en la fase de la planeación y el ejercicio del control:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

3. Se encuentran formalmente definidos los elementos que se quieren controlar relacionados al factor del crédito pesito (otorgamiento, recepción y liquidación) en el área de administración:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

4. Existe un sistema formal para medir los resultados obtenidos en relación con el otorgamiento, recepción y liquidación de los créditos pesito del área de administración:

Deficiente	Aceptable	Muy efectivo
------------	-----------	--------------

5. Existe un sistema formal que compare el desempeño real con lo establecido relacionando con el otorgamiento, recepción y liquidación de los créditos pesito del área de administración:

Deficiente	Aceptable	Muy efectivo
------------	-----------	--------------

6. Existe retroalimentación en el área de administración cuando existen desviaciones importantes en los estándares del área de administración relacionados con el otorgamiento, recepción y liquidación de los créditos pesito del área de administración:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

7. Se encuentran formalmente definidos, los elementos que se quieren controlar como firma de autorización del crédito, monto establecido, comisión pagada:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

8. Existe un sistema formal en el área de administración que mida los resultados con el otorgamiento del crédito:

Deficiente	Aceptable	Muy efectivo
------------	-----------	--------------



9. Existe un sistema formal que compare el desempeño real con lo establecido en relación con el crédito pesito:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

10. En el área de administración se cuenta con el conocimiento real del monto total de las cuentas por cobrar del crédito pesito:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

11. En el área de administración se cuenta con el conocimiento de las cuentas morosa con más días de atraso de pago:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

12. Se cuenta con el conocimiento de que vendedor otorgo el crédito pesito y quién es su supervisor inmediato:

Nunca	Algunas veces	Totalmente
-------	---------------	------------

13. Existe un sistema formal que compare lo real con lo planeado en cuanto a las cuentas morosas:

Deficiente	Aceptable	Muy efectivo
------------	-----------	--------------

14. Existe una retroalimentación adecuada por el jefe de área de administración cuando existen desviaciones importantes en cuanto a las cuentas morosas de crédito pesito:

Nunca	Algunas veces	Permanentemente
-------	---------------	-----------------

15. El jefe del área de administración pone al tanto a los supervisores de cada vendedor con las cuentas de importantes días de demora:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------

16. Los supervisores y el jefe del área de administración buscan una solución a la mora del pago de los créditos pesitos:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------

17. Los supervisores y jefe del área de administración en su planeación tienen una anticipación para este caso de cuentas morosas:

Deficiente	Aceptable	Muy efectivo
------------	-----------	--------------

18. Los supervisores y jefe del área de administración cuidan el aspecto que no allá cuentas de mora un lapso considerable:

Nunca	Algunas veces	Siempre
-------	---------------	---------



19. Los supervisores y jefe del área de administración realizan la supervisión de las cuentas de mora cuando estas ya tienen un caso crítico de mora:

Nunca

Algunas veces

Siempre

20. Existe un sistema formal que mida los resultados obtenidos en relación al seguimiento del cobro de las cuentas morosas:

Deficiente

Aceptable

Muy efectivo



Anexo 6. Cuestionario control Interno.

Área ventas

Aplicado a: Jefe de ventas

1. ¿La creación del crédito pesito fue por la necesidad de dar un financiamiento a los clientes?
Si () No ()
2. ¿Con esto se maneja una nueva forma de opción de pago que son cuentas por cobrar que para el consorcio lo maneja como crédito pesito?
Si () No ()
3. ¿El objetivo de esta creación del crédito pesito era para incrementar el volumen de ventas, la rentabilidad?
Si () No ()
4. ¿El manejo de la cuenta tienen un costo de \$2.00?
Si () No ()
5. ¿De la familia Bimbo el cliente tiene derecho a un solo crédito sea marinela, bimbo o ricolino?
Si () No ()
6. ¿A que tipo de clientes va dirigido el crédito?
7. ¿La decisión del otorgamiento del crédito es responsabilidad del supervisor?
Si () No ()
8. ¿La decisión del otorgamiento del crédito es decisión del vendedor?
Si () No ()
9. ¿La responsabilidad del cobro y buen manejo de los créditos otorgados es responsabilidad del vendedor?
Si () No ()
10. ¿Usted supervisa que el vendedor realice bien sus actividades en cuestión del manejo de la cuenta?
Si () No ()



11. ¿El vendedor tiene la obligación de mencionar al cliente los beneficios que le otorga el crédito petiso?

Si () No ()

12. ¿Se hace un convenio o alguna solicitud de crédito para poder otorgar el crédito?

Si () No ()

13. ¿La solicitud de crédito la archiva el administrador?

Si () No ()

14. ¿La solicitud de crédito la archiva el supervisor?

Si () No ()

15. ¿El supervisor otorga el formato de solicitud de crédito?

Si () No ()

16. ¿La solicitud de crédito la entrega el administrador?

Si () No ()

17. ¿Hay un tope máximo de venta para el otorgamiento de crédito?

Si () No ()

18. ¿El tope máximo de crédito es de \$800.00 m/n?

Si () No ()

19. ¿El vendedor expide notas de crédito o ticket del crédito?

Si () No ()

20. ¿Estos ticket los firman el vendedor y el cliente y cada quien se queda con un ticket de comprobación del crédito?

Si () No ()

21. ¿Usted como supervisor lleva un seguimiento de clientes lo rutas asignadas a su cargo?

Si () No ()



22. ¿Usted autoriza los créditos otorgados diariamente al vendedor para que los entregue a la administración?

Si () No ()

23. ¿Usted revisa que los vendedores no rebasen el límite de ventas a crédito que sería el 50% de sus ventas?

Si () No ()

24. ¿Al revisar las cuentas de los vendedores usted observa las cuentas morosas que existen por vendedor y hace algo al respecto para su pronto pago?

Si () No ()

25. ¿Le entrega el administrador responsable de la salvaguarda de los créditos un reporte semanalmente de los créditos morosos y de las cuentas que han sido incobrables?

Si () No ()

26. ¿Si existe un crédito moroso y se recupera el pago el vendedor le puede volver a dejar crédito?

Si () No ()



Aplicado a: Vendedor

1. ¿Aplica usted su criterio de a que persona le deja crédito o lo determina su supervisor?

Si () No ()

2. ¿Por primera vez del manejo de cuenta llega con el cliente y le ofrece el manejo de cuenta de crédito pesito?

Si () No ()

3. ¿Le explica al cliente el procedimiento o políticas establecidas para otorgar el crédito pesito?

Si () No ()

4. ¿El cliente al aceptar usted le entrega la solicitud correspondiente para poder otorgar un crédito pesito?

Si () No ()

5. ¿En la solicitud si le explica al cliente que el monto máximo de crédito es de \$800.00 m/n y que por manejo de cuenta es de \$2.00?

Si () No ()

6. ¿Le explica al cliente que los \$ 2.00 los deberá de pagar al otorgar el crédito o en la nueva visita si no paga el crédito deberá pagar el manejo de cuenta nuevamente?

Si () No ()

7. ¿Si el cliente no le paga en esta visita usted no le puede vender nada?

Si () No ()

8. ¿Hay también algún ticket donde compruebe que el cliente le entrego los \$2.00 por manejo de cuenta?

Si () No ()

9. ¿Es responsabilidad de usted el seguimiento de sus cuentas morosas?

Si () No ()



10. ¿Si ve que el cliente no hace el intento de pagar usted negocia con el para que le pague en partes y cubra el monto total de la deuda?

Si () No ()

11. ¿Usted le da parte al supervisor y al administrador de esta situación de pago en partes y se lo autorizan?

Si () No ()

12. ¿Sabe usted que solo tiene de parámetro una visita de atraso y respeta esta política?

Si () No ()

13. ¿Usted al llegar a la agencia tiene la obligación de sincronizar su herramienta de ventas que se llama Hand-Held lo realiza siempre que llega de su jornada laboral?

Si () No ()

14. ¿En caso de respuesta negativa usted le dice a su supervisor que no sincronizo?

Si () No ()

15. ¿El supervisor realiza con usted sus operaciones hasta su liquidación en caso de no sincronizar?

Si () No ()

16. ¿Le entrega usted al supervisor sus créditos para que los autorice?

Si () No ()

17. ¿Al llegar a realizar su liquidación entrega todos sus créditos al cajero con todos sus requisitos?

Si () No ()

18. ¿Le entrega el total del monto de los manejos de cuenta ese día realizados?

Si () No ()

19. ¿El cajero los revisa y le entrega los pagados destruidos?

Si () No ()



Aplicado a: Cliente

1. ¿El vendedor de Bimbo o en su defecto Marinela le ofrecieron un financiamiento llamado crédito pesito para incrementar sus ventas?

Si () No ()

2. ¿Le explico que con este crédito usted tendrá disponibilidad de efectivo, financiamiento a bajo costo, pago fijo por manejo de cuenta?

Si () No ()

3. ¿El vendedor le entrego una solicitud del crédito para iniciar esta relación de financiamiento?

Si () No ()

4. ¿Le explico que tiene que pagar \$2.00 por manejo de cuenta a crédito?

Si () No ()

5. ¿Sabe que el monto máximo de crédito es de \$800.00 m/n?

Si () No ()

6. ¿Sabe que al entregar el producto el vendedor y usted se quedan con un ticket cada uno para comprobar el crédito pesito firmado por usted y el vendedor?

Si () No ()

7. ¿Siempre le entrega el vendedor su ticket de crédito o venta?

Si () No ()

8. ¿Sabe usted que si no paga en la fecha establecida el vendedor le cobrara nuevamente el manejo de la cuenta que es por los \$2.00 y solo le puede vender a crédito?

Si () No ()



Área Administración

Aplicado a: Cajero (a)

1. ¿Sabe que el vendedor sincroniza su maquina al llegar a la agencia para que los créditos pesito otorgados del día se configuren en su sistema llamado Sistema Integral de Administración (SIA) que este sistema determina los pagados y otorgados para compulsar al final de las operaciones?

Si () No ()

2. ¿Tienen un modulo llamado Modulo de Crédito Pesito (MCCP) donde estando liquidando pueden comprobar los datos del crédito los que fueron pagados, los que se otorgaron ese día y los que quedan pendientes?

Si () No ()

3. ¿Cobran las comisiones por manejo de cuenta de crédito pesito por cada cliente?

Si () No ()

4. ¿Todos los créditos siempre vienen firmados por su supervisor, el cliente y el vendedor?

Si () No ()

5. ¿En caso negativo le dan fe al administrador de este hecho o al supervisor?

Si () No ()

6. ¿Compulsan en el momento de la liquidación los créditos pagados y otorgados en el MCCP?

Si () No ()

7. ¿Revisan cada crédito otorgado por el vendedor que no exceda del monto máximo establecido?

Si () No ()

8. ¿Entonces revisan que el monto total de créditos coincida con el MCCP?

Si () No ()

9. ¿Se dan cuenta cuando están liquidando a una ruta los créditos vencidos o morosos?

Si () No ()

10. ¿Le dan fe al administrador o a su supervisor de estos créditos morosos?

Si () No ()



11. ¿Le entregan al vendedor al final de su liquidación las firmas de los créditos pagados?

Si () No ()

12. ¿Los vendedores cuando no sincronizan su maquina no aparecen los créditos pagados ni otorgaos esos día en el modulo del SIA ni en el MCCP reflejados?

Si () No ()

13. ¿En caso negativo de la respuesta anterior que se realiza en esos casos?

14. ¿Existe una persona que cuadre o verifique las sumas de los créditos que están pendientes de cobro?

Si () No ()

15. ¿El monto total del manejo de las cuentas aparece en un abono realizado por el encargado de los créditos al final de las operaciones en la cuenta llamada comisiones cobradas?

Si () No ()

16. ¿Los créditos otorgados y pendientes aparecen en una cuenta llamada notas al cobro en agencia?

Si () No ()

17. ¿La persona encargada de la revisión del monto de los créditos le hace saber al administrador las cuentas morosas?

Si () No ()

18. ¿El administrador revisa las cuentas en el sistema y observa de cuales son las cuentas morosas y le entrega una relación al supervisor para que le den seguimiento a estas?

Si () No () Algunas veces ()

19. ¿Cuándo una cuenta se considera morosa para ustedes?



Anexo 7. Pruebas sustantivas.

BIMBO S.A. DE C.V.
R.F.C. B100110026
AVENIDA NO. 117 DEL SANTA ROSA INDUSTRIAS DEL COMERCIO D.F.

AGENCIA PROXIMA
DIRECCION: 42. PRINCIPAL LA PAZ
CP: 4000
TEL: 01771-7143144

FACTURA: HCC 296209
CLIENTE: JENY
RUBRO: SAN MARTIN DE PORRES 14 11
FECHA:
NOM TIENDA:
NOM TIENDA: 1
VENDEDOR:
RUTA: 2810

Table with 3 columns: Item description, Quantity, and Price. Includes items like TROPICAL, SANGRINOLA, GANTELLO, etc.

SUBTOTAL: \$ 186.62
IVA 0.01: \$ 0.00
IVA 10.00: \$ 0.00
IVA 15.00: \$ 0.00
PZS VTA: 37 TOTAL: \$ 186.62

ESTE DOCUMENTO NO SUJETA EL CLIENTE A LA OBLIGACION DE PAGAR EN UNA SOLA EXHIBICION...

PIEZAS DEVOLUCION: 1
CODIGO CLIENTE: 02090

ESTE DOCUMENTO NO SUJETA EL CLIENTE A LA OBLIGACION DE PAGAR EN UNA SOLA EXHIBICION...

ESTE DOCUMENTO NO SUJETA EL CLIENTE A LA OBLIGACION DE PAGAR EN UNA SOLA EXHIBICION...

DEBE PAGAR A BIMBO S.A. DE C.V. LA CANTIDAD DE \$ 186.62 (CIENTO Y OCHO Y SEIS PESOS 62/100 M.N.)

NOMBRE Y FIRMA DEL CLIENTE

Las firmas han sido corroboradas así como las sumas con los documentos originales

BIMBO S.A. DE C.V.
R.F.C. B100110026
AVENIDA NO. 117 DEL SANTA ROSA INDUSTRIAS DEL COMERCIO D.F.

AGENCIA PROXIMA
DIRECCION: 42. PRINCIPAL LA PAZ
CP: 4000
TEL: 01771-7143144

FACTURA: HCC 403102
CLIENTE: RAMIREZ
RUBRO: MAGALLANES 42/ NUEVO ESTI 1 MA
FECHA:
NOM TIENDA:
NOM TIENDA: 1
VENDEDOR:
RUTA: 2810

Table with 3 columns: Item description, Quantity, and Price. Includes items like TROPICAL, SANGRINOLA, GANTELLO, etc.

SUBTOTAL: \$ 113.26
IVA 0.01: \$ 0.00
IVA 10.00: \$ 0.00
IVA 15.00: \$ 0.00
PZS VTA: 34 TOTAL: \$ 113.26

(CIENTO TRECE PESOS 26/100 M.N.)

PIEZAS DEVOLUCION: 0
CODIGO CLIENTE: 02090

ESTE DOCUMENTO NO SUJETA EL CLIENTE A LA OBLIGACION DE PAGAR EN UNA SOLA EXHIBICION...

ESTE DOCUMENTO NO SUJETA EL CLIENTE A LA OBLIGACION DE PAGAR EN UNA SOLA EXHIBICION...

DEBE PAGAR A BIMBO S.A. DE C.V. LA CANTIDAD DE \$ 113.26 (CIENTO TRECE PESOS 26/100 M.N.)

NOMBRE Y FIRMA DEL CLIENTE

BIMBO S.A. DE C.V.
R.F.C. B100110026
AVENIDA NO. 117 DEL SANTA ROSA INDUSTRIAS DEL COMERCIO D.F.

AGENCIA PROXIMA
DIRECCION: 42. PRINCIPAL LA PAZ
CP: 4000
TEL: 01771-7143144

FACTURA: HCC 295107
CLIENTE: ROCIO
RUBRO: SAN MARTIN DE PORRES 14 11
FECHA:
NOM TIENDA:
NOM TIENDA: 1
VENDEDOR:
RUTA: 2810

Table with 3 columns: Item description, Quantity, and Price. Includes items like TROPICAL, SANGRINOLA, GANTELLO, etc.

SUBTOTAL: \$ 154.96
IVA 0.01: \$ 0.00
IVA 10.00: \$ 0.00
IVA 15.00: \$ 0.00
PZS VTA: 29 TOTAL: \$ 154.96

(CIENTO CINCUENTA Y CUATRO PESOS 96/100 M.N.)

PIEZAS DEVOLUCION: 0
CODIGO CLIENTE: 110334

ESTE DOCUMENTO NO SUJETA EL CLIENTE A LA OBLIGACION DE PAGAR EN UNA SOLA EXHIBICION...

ESTE DOCUMENTO NO SUJETA EL CLIENTE A LA OBLIGACION DE PAGAR EN UNA SOLA EXHIBICION...

DEBE PAGAR A BIMBO S.A. DE C.V. LA CANTIDAD DE \$ 154.96 (CIENTO CINCUENTA Y CUATRO PESOS 96/100 M.N.)

NOMBRE Y FIRMA DEL CLIENTE

DEBE PAGAR A BIMBO S.A. DE C.V. LA CANTIDAD DE \$ 154.96 (CIENTO CINCUENTA Y CUATRO PESOS 96/100 M.N.)

NOMBRE Y FIRMA DEL CLIENTE



✓ BIMO S.A. DE C.V.
RFC: B10011080J5
MEXICALCO NO. 117 COL. SANTA MARIA INDIOS
ENDES DEL. QUANTONCO D.F.

AGENCIA: PADUCA
DIRECCION: AV. PRINCIPAL LA PAZ
CP: 42060
TEL: 91771-7143144

FACTURA: HDCC 365093
CLIENTE: MISC. GEORGE
DOMICILIO: PEDRO MA. ANAYA

FECHA:
NOM TIENDA:
NOM TIENDA: 1
VENDEDOR:
RUTA: 2610

PASTELSHREKIG	PZ	5 X \$	2.40 = \$	12.00	CF 0
PAYNEZIP	PZ	2 X \$	6.40 = \$	12.80	CF 0
NAPOLITANDIP	PZ	2 X \$	3.60 = \$	7.20	CF 0
CHOCOTRONDIP	PZ	6 X \$	3.20 = \$	19.20	CF 0
SPONCH BP M/A	PZ	4 X \$	6.42 = \$	25.68	CF 0
PRINCIPESPOG	PZ	9 X \$	4.17 = \$	37.53	CF 0
CANELITAKOSG	PZ	1 X \$	6.33 = \$	6.33	CF 0
PRINCIPETADISG	PZ	1 X \$	6.33 = \$	6.33	CF 0
TRIKITRANOSIP	PZ	1 X \$	6.33 = \$	6.33	CF 0
TRIKITRANOSIP	PZ	4 X \$	3.33 = \$	13.32	CF 0
TRIKITRANOSIP	PZ	2 X \$	3.33 = \$	6.66	CF 0
MARINSG	PZ	5 X \$	3.75 = \$	18.75	CF 0
MARTINASFPA 100	PZ	2 X \$	4.15 = \$	8.30	CF 0

Subtotal: \$ 162.43
IVA 0.00: \$ 0.00
IVA 10.00: \$ 0.00
IVA 15.00: \$ 0.00
PES VTA: 44 TOTAL: \$ 162.43

(CIENTO OCHENTA Y DOS PESOS 42/100 M.N.)

PIEZAS DEVOLUCION: 0
CODIGO CLIENTE: 60866

ESTE DOCUMENTO NO SUJETA EFECTOS FISCALES DE DEDUCCION

PAGO EN UNA SOLA EXHIBICION
SUS COMENTARIOS SON IMPORTANTES PARA NUESTROS, POR LO QUE CUALQUIER IRREGULARIDAD O ANOMALIA TIENE ALGUN COMENTARIO?
ATENCION AL CLIENTE 01 800 910 20 30 DE Y ZONA METROPOLITANA 9177 7407

DEBO Y PAGARE A BIMO S.A. DE C.V. LA CANTIDAD DE \$ 162.43 (CIENTO OCHENTA Y DOS PESOS 42/100 M.N.)

NOMBRE Y FIRMA DEL CLIENTE

Las firmas han sido corroboradas así como las sumas con los documentos originales.

✓ BIMO S.A. DE C.V.
RFC: B10011080J5
MEXICALCO NO. 117 COL. SANTA MARIA INDIOS
ENDES DEL. QUANTONCO D.F.

AGENCIA: PADUCA
DIRECCION: AV. PRINCIPAL LA PAZ
CP: 42060
TEL: 91771-7143144

FACTURA: HDCC 3679170
CLIENTE: GOMEZ AVILA
DOMICILIO: AVENIDA UNIVERSIDAD 210 CON UTIELLO KIMFRAZ DE LA REFORMA HIDALGO
FECHA:
NOM TIENDA:
NOM TIENDA: 1
VENDEDOR:
RUTA: 2610

KITSWEK	PZ	6 X \$	16.60 = \$	102.60	CF 0
CHOCORLESIP	PZ	2 X \$	4.40 = \$	8.80	CF 0
GANGITOSIG	PZ	5 X \$	3.20 = \$	16.00	CF 0
GAMPACKIPFIC	PZ	6 X \$	4.00 = \$	24.00	CF 0
REKOTIRATIPISG	PZ	10 X \$	2.06 = \$	20.60	CF 0
SPONCH BP M/A	PZ	1 X \$	5.42 = \$	5.42	CF 0
SIAMICHOCHOSIG	PZ	1 X \$	6.33 = \$	6.33	CF 0
SIAMICVATOSIG	PZ	1 X \$	6.33 = \$	6.33	CF 0
TRIKITRANOSIP	PZ	6 X \$	3.33 = \$	19.98	CF 0
TRIKITRANOSIP	PZ	3 X \$	3.33 = \$	9.99	CF 0
BARBITASPRENOM	PZ	4 X \$	2.92 = \$	11.68	CF 0
MARINSG	PZ	6 X \$	3.75 = \$	22.50	CF 0

Subtotal: \$ 265.30
IVA 0.00: \$ 0.00
IVA 10.00: \$ 0.00
IVA 15.00: \$ 0.00
PES VTA: 52 TOTAL: \$ 265.30

(DOSCIENTOS OCHENTA Y CINCO PESOS 30/100 M.N.)

PIEZAS DEVOLUCION: 0
CODIGO CLIENTE: 1421497

ESTE DOCUMENTO NO SUJETA EFECTOS FISCALES DE DEDUCCION

PAGO EN UNA SOLA EXHIBICION
SUS COMENTARIOS SON IMPORTANTES PARA NUESTROS, POR LO QUE CUALQUIER IRREGULARIDAD O ANOMALIA TIENE ALGUN COMENTARIO?
ATENCION AL CLIENTE 01 800 910 20 30 DE Y ZONA METROPOLITANA 9177 7407

DEBO Y PAGARE A BIMO S.A. DE C.V. LA CANTIDAD DE \$ 265.30 (DOSCIENTOS OCHENTA Y CINCO PESOS 30/100 M.N.)

NOMBRE Y FIRMA DEL CLIENTE

✓ BIMO S.A. DE C.V.
RFC: B10011080J5
MEXICALCO NO. 117 COL. SANTA MARIA INDIOS
ENDES DEL. QUANTONCO D.F.

AGENCIA: PADUCA
DIRECCION: AV. PRINCIPAL LA PAZ
CP: 42060
TEL: 91771-7143144

FACTURA: HDCC 3679166
CLIENTE: ARELLANO
RFC: AEG021222613
DOMICILIO: REFORMA
PADUCA 107 CP 40100 0191185

FECHA:
NOM TIENDA:
NOM TIENDA: 1
VENDEDOR:
RUTA: 2610

PAYNEZIP	PZ	1 X \$	6.40 = \$	6.40	CF 0
NOLIPRESASIP	PZ	2 X \$	4.00 = \$	8.00	CF 0
NAPOLITANDIP	PZ	0 X \$	3.60 = \$	0.00	CF 0
CHOCORLESIP	PZ	6 X \$	4.40 = \$	26.40	CF 0
SUBMARINOSIP	PZ	2 X \$	5.20 = \$	10.40	CF 0
PINGUINOSIP	PZ	5 X \$	4.40 = \$	22.00	CF 0
GANGITOSIG	PZ	15 X \$	3.20 = \$	48.00	CF 0
POLVORONES BP M	PZ	2 X \$	2.92 = \$	5.84	CF 0
CANELITAKOSIP	PZ	3 X \$	2.50 = \$	7.50	CF 0
SPONCH BP M/A	PZ	2 X \$	5.42 = \$	10.84	CF 0
PRINCIPESPOG	PZ	3 X \$	4.17 = \$	12.51	CF 0
SIAMICVATOSIG	PZ	1 X \$	6.33 = \$	6.33	CF 0
TRIKITRANOSIP	PZ	4 X \$	3.33 = \$	13.32	CF 0
BARBITASPRENOM	PZ	6 X \$	3.92 = \$	23.52	CF 0
BARBITASPRENOM	PZ	6 X \$	2.92 = \$	17.52	CF 0

Subtotal: \$ 233.62
IVA 0.00: \$ 0.00
IVA 10.00: \$ 0.00
IVA 15.00: \$ 0.00
PES VTA: 63 TOTAL: \$ 233.62

(DOSCIENTOS TREINTA Y TRES PESOS 62/100 M.N.)

PIEZAS DEVOLUCION: 1
CODIGO CLIENTE: 19797

PAGO EN UNA SOLA EXHIBICION
SUS COMENTARIOS SON IMPORTANTES PARA NUESTROS, POR LO QUE CUALQUIER IRREGULARIDAD O ANOMALIA TIENE ALGUN COMENTARIO?
ATENCION AL CLIENTE 01 800 910 20 30 DE Y ZONA METROPOLITANA 9177 7407

DEBO Y PAGARE A BIMO S.A. DE C.V. LA CANTIDAD DE \$ 233.62 (DOSCIENTOS TREINTA Y TRES PESOS 62/100 M.N.)

NOMBRE Y FIRMA DEL CLIENTE



BIMBO S.A. DE C.V.
RFC: BIM011806L5
MIGUEL NO. 117 COL. SANTA MARÍA NOVISS
ENDES DEL. QUARTAJÓN D.F.

AGENCIA: PADUCA
DIRECCION: AV. PRINCIPAL LA PAZ
CP: 42000
TEL: 01771-7143144

FACTURA HCC: 300048
CLIENTE: VEGA GUADALUPE
DOMICILIO: ALVARO OBREGON

FECHA:
NON TIENDA:
NUM TIENDA: 1
VENDEDOR:
RUTA: 2010

PADELINREKIDG	PZ	5 X \$	2.40 = \$	CF 0	12.20
MAPOLITANDIP	PZ	1 X \$	3.50 = \$	CF 0	3.50
SUMARINREKIP	PZ	1 X \$	5.70 = \$	CF 0	5.70
GANSITONG	PZ	10 X \$	3.20 = \$	CF 0	32.00
CHOCITORREIP	PZ	5 X \$	3.20 = \$	CF 0	16.00
PASTISSETAYG	PZ	2 X \$	6.20 = \$	CF 0	12.40
PAQUERONES 4P N	PZ	2 X \$	2.92 = \$	CF 0	5.84
CAMELITAGP	PZ	4 X \$	2.50 = \$	CF 0	10.00
PRINCIPROG	PZ	6 X \$	4.17 = \$	CF 0	25.02
SAVITODOCORIG	PZ	1 X \$	6.33 = \$	CF 0	6.33
CAMELITATROG	PZ	1 X \$	6.33 = \$	CF 0	6.33
TRIKITRABOZP	PZ	1 X \$	6.33 = \$	CF 0	6.33
TRIKITRABESP	PZ	5 X \$	3.33 = \$	CF 0	16.65
TRIKITRABORIG	PZ	5 X \$	3.33 = \$	CF 0	16.65
SARITAGREPRM	PZ	6 X \$	2.50 = \$	CF 0	15.00
DECAELASTOIG	PZ	6 X \$	3.33 = \$	CF 0	19.98
MAPISSG	PZ	2 X \$	3.75 = \$	CF 0	7.50
CANAFINAS 90G	PZ	5 X \$	2.92 = \$	CF 0	14.60
TARTINASPJA 70G	PZ	4 X \$	4.15 = \$	CF 0	16.60
DELINHERETIG	PZ	3 X \$	3.75 = \$	CF 0	11.25

SUBTOTAL \$ 257.00
IVA 0.00 \$ 0.00
IVA 10.00 \$ 25.70
IVA 15.00 \$ 38.55
PES VIA: 72 TOTAL \$ 321.25

(RECIBO EN CINCUENTA Y DOS PESOS ALVARO N. 8/100 M.N.)

PIEZAS DEVOLUCION: 0
CODIGO CLIENTE: 30722

ESTE DOCUMENTO NO SIRVE EFECTOS FISCALES DE DEDUCCION

PAGO EN UNA SOLA EMISION
LOS DOCUMENTOS SON IMPORTANTES PARA NUESTROS CLIENTES POR LO QUE CUALQUIER ERROR DE EMISION O ANOMALIA TIENE ALGUN COMENTARIO ?
ATENCION AL CLIENTE 01 800 910 20 30 DE Y ZONA METROPOLITANA 0177 7407

Las firmas han sido corroboradas así como las sumas con los documentos originales.

Los documentos aquí encontrados son notas de venta y no créditos, puesto que falta la leyenda de débito y pagare a BIMBO S.A. de C.V.

BIMBO S.A. DE C.V.
RFC: BIM011806L5
MIGUEL NO. 117 COL. SANTA MARÍA NOVISS
ENDES DEL. QUARTAJÓN D.F.

AGENCIA: PADUCA
DIRECCION: AV. PRINCIPAL LA PAZ
CP: 42000
TEL: 01771-7143144

FACTURA HCC: 3000515
CLIENTE: LAGARRA
RFC: LAG021022613
SERVICIO:
PADUCA HED CP 42000

FECHA:
NON TIENDA:
NUM TIENDA: 1
VENDEDOR:
RUTA: 2010

NAPOLITANDIP	PZ	2 X \$	3.50 = \$	CF 0	7.20
CHOCORREKESP	PZ	3 X \$	4.40 = \$	CF 0	13.20
SUMARINREKIP	PZ	1 X \$	5.20 = \$	CF 0	5.20
SEMANTINREKIP	PZ	1 X \$	5.20 = \$	CF 0	5.20
GANSITONG	PZ	10 X \$	3.20 = \$	CF 0	32.00
CAMELITAGP	PZ	4 X \$	2.50 = \$	CF 0	10.00
SPONCH OF M.A.	PZ	1 X \$	5.42 = \$	CF 0	5.42
PRINCIPROG	PZ	3 X \$	4.17 = \$	CF 0	12.51
SARITAGREPRM	PZ	5 X \$	2.50 = \$	CF 0	12.50
SARITAGREPRM	PZ	9 X \$	2.92 = \$	CF 0	26.28

SUBTOTAL \$ 143.29
IVA 0.00 \$ 0.00
IVA 10.00 \$ 14.33
IVA 15.00 \$ 21.49
PES VIA: 43 TOTAL \$ 179.11

(RECIBO CINCUENTA Y TRES PESOS ALVARO N. 8/100 M.N.)

PIEZAS DEVOLUCION: 0
CODIGO CLIENTE: 30727

PAGO EN UNA SOLA EMISION
LOS DOCUMENTOS SON IMPORTANTES PARA NUESTROS CLIENTES POR LO QUE CUALQUIER ERROR DE EMISION O ANOMALIA TIENE ALGUN COMENTARIO ?
ATENCION AL CLIENTE 01 800 910 20 30 DE Y ZONA METROPOLITANA 0177 7407

Las firmas han sido corroboradas así como las sumas con los documentos originales.

BIMBO S.A. DE C.V.
RFC: BIM011806L5
MIGUEL NO. 117 COL. SANTA MARÍA NOVISS
ENDES DEL. QUARTAJÓN D.F.

AGENCIA: PADUCA
DIRECCION: AV. PRINCIPAL LA PAZ
CP: 42000
TEL: 01771-7143144

FACTURA HCC: 3070222
CLIENTE: PARO ESCOBILLA DOMZ
DOMICILIO:

FECHA:
NON TIENDA:
NUM TIENDA: 1
VENDEDOR:
RUTA: 2010

KITZHEK	PZ	3 X \$	16.50 = \$	CF 0	49.50
TARTINASP	PZ	4 X \$	4.15 = \$	CF 0	16.60
TARTINASP	PZ	4 X \$	4.15 = \$	CF 0	16.60
PANUZEP	PZ	2 X \$	5.40 = \$	CF 0	10.80
CHOCORREKESP	PZ	5 X \$	4.40 = \$	CF 0	22.00
SUMARINREKIP	PZ	1 X \$	5.20 = \$	CF 0	5.20
SUMARINREKIP	PZ	1 X \$	5.20 = \$	CF 0	5.20
PANUZEP	PZ	2 X \$	4.40 = \$	CF 0	8.80
SPONCH OF M.A.	PZ	2 X \$	5.42 = \$	CF 0	10.84
SARITAGREPRM	PZ	6 X \$	2.92 = \$	CF 0	17.52

SUBTOTAL \$ 152.44
IVA 0.00 \$ 0.00
IVA 10.00 \$ 15.24
IVA 15.00 \$ 22.87
PES VIA: 29 TOTAL \$ 190.55

(RECIBO SESENTA Y DOS PESOS ALVARO N. 8/100 M.N.)

PIEZAS DEVOLUCION: 0
CODIGO CLIENTE: 320117

ESTE DOCUMENTO NO SIRVE EFECTOS FISCALES DE DEDUCCION

PAGO EN UNA SOLA EMISION
LOS DOCUMENTOS SON IMPORTANTES PARA NUESTROS CLIENTES POR LO QUE CUALQUIER ERROR DE EMISION O ANOMALIA TIENE ALGUN COMENTARIO ?
ATENCION AL CLIENTE 01 800 910 20 30 DE Y ZONA METROPOLITANA 0177 7407

Las firmas han sido corroboradas así como las sumas con los documentos originales.

En las firmas corroboradas nos dimos cuenta que faltan en algunos tickets la firma del supervisor o del vendedor.



BIRRO S.A. DE C.V.
RFC: BIRRO11080L5
RINCONES NO. 117 COL. SANTA ROSA INSURGENTES DEL. CUAHTEMOC D.F.

AGENCIA: PADRICA
DIRECCION: AV. PRINCIPAL LA PAZ
CP: 42960
TEL: 01777-7143144

FACTURA: HCC 398679
CLIENTE: VARIA
DOMICILIO:

FECHA:
NON TIENDA:
NON TIENDA-1:
GENERADOR:
RUTA: 2810

PAPPINAP	PZ	1 X \$	6.00 = \$	CF 0	6.00
SABRININDOSP	PZ	1 X \$	5.20 = \$	CF 0	5.20
SANGATOS	PZ	10 X \$	3.20 = \$	CF 0	32.00
NOODIHALPUSOG	PZ	10 X \$	2.08 = \$	CF 0	20.80
ORODIORNOIP	PZ	6 X \$	3.20 = \$	CF 0	19.20
PADICATAS	PZ	2 X \$	6.20 = \$	CF 0	12.40
SPONCHIPILA	PZ	1 X \$	5.42 = \$	CF 0	5.42
PRINCEPUSOG	PZ	1 X \$	4.17 = \$	CF 0	4.17
MAVICOROLPUSOG	PZ	1 X \$	8.33 = \$	CF 0	8.33
INOCIBRISOP	PZ	1 X \$	8.33 = \$	CF 0	8.33
TRUKITABOSP	PZ	4 X \$	3.33 = \$	CF 0	13.32
BARITAGPION	PZ	1 X \$	2.40 = \$	CF 0	2.40
MARISG	PZ	12 X \$	3.75 = \$	CF 0	45.00
DEL SUBRININDOSP	PZ	3 X \$	3.75 = \$	CF 0	11.25

SUBTOTAL \$ 184.34
IVA 6.00 \$ 6.00
IVA 15.00 \$ 15.00
IVA 15.00 \$ 15.00
PES VTA. 34 TOTAL \$ 194.34

(CIENNO NOVENTA Y CUATRO PESOS Y CINCO M.N.)

PIEZAS DEVOLUCION: 0
CODIGO CLIENTE: 000117

ESTE DOCUMENTO NO SURTE EFECTOS FISCALES DE DEBECCION

PAID EN UNA SOLA EXHIBICION

SUS CONTABILIDADES SON IMPORTANTES PARA EL

ATENCION AL CLIENTE 01 800 930 20 30

CP Y ZONA METROPOLITANA 0177 7407

Las firmas han sido corroboradas así como las sumas con los documentos originales. Los documentos aquí presentados son notas de venta y no créditos. Si usted desea hacer la solicitud de pago a BIRRO S.A. de C.V.

BIRRO S.A. DE C.V.
RFC: BIRRO11080L5
RINCONES NO. 117 COL. SANTA ROSA INSURGENTES DEL. CUAHTEMOC D.F.

AGENCIA: PADRICA
DIRECCION: AV. PRINCIPAL LA PAZ
CP: 42960
TEL: 01777-7143144

FACTURA: HCC 398679
CLIENTE: VARIA
DOMICILIO:

FECHA:
NON TIENDA:
NON TIENDA-1:
GENERADOR:
RUTA: 2810

LAPPINA SP	PZ	3 X \$	4.15 = \$	CF 0	12.45
PASTELPBRANG	PZ	5 X \$	2.40 = \$	CF 0	12.00
PAPPINAP	PZ	1 X \$	6.00 = \$	CF 0	6.00
CHOCORRESOP	PZ	6 X \$	4.40 = \$	CF 0	26.40
SABRININDOSP	PZ	2 X \$	5.20 = \$	CF 0	10.40
SABRININDOSP	PZ	2 X \$	5.20 = \$	CF 0	10.40
SABRININDOSP	PZ	1 X \$	5.20 = \$	CF 0	5.20
PINGUINDOSP	PZ	2 X \$	4.40 = \$	CF 0	8.80
GAPACKPFFIC	PZ	6 X \$	4.00 = \$	CF 0	24.00
MININDOISS	PZ	28 X \$	0.78 = \$	CF 0	21.84
CANELITADOSP	PZ	6 X \$	2.80 = \$	CF 0	16.80
LORSEP	PZ	2 X \$	3.75 = \$	CF 0	7.50
TRUKITABOSP	PZ	1 X \$	6.33 = \$	CF 0	6.33
BARITAGPION	PZ	3 X \$	2.40 = \$	CF 0	7.20
BARITAGPION	PZ	2 X \$	3.02 = \$	CF 0	6.04
MARISG	PZ	2 X \$	3.75 = \$	CF 0	7.50

SUBTOTAL \$ 180.22
IVA 6.00 \$ 6.00
IVA 15.00 \$ 15.00
IVA 15.00 \$ 15.00
PES VTA. 74 TOTAL \$ 196.22

(CIENNO NOVENTA Y NUEVE PESOS Y VEINTIDOS M.N.)

PIEZAS DEVOLUCION: 2
CODIGO CLIENTE: 110034

ESTE DOCUMENTO NO SURTE EFECTOS FISCALES DE DEBECCION

PAID EN UNA SOLA EXHIBICION

SUS CONTABILIDADES SON IMPORTANTES PARA EL

ATENCION AL CLIENTE 01 800 930 20 30

CP Y ZONA METROPOLITANA 0177 7407

Las firmas han sido corroboradas con algunos ejemplos que faltan en algunos tickets la firma del supervisor o del cliente.

BIRRO S.A. DE C.V.
RFC: BIRRO11080L5
RINCONES NO. 117 COL. SANTA ROSA INSURGENTES DEL. CUAHTEMOC D.F.

AGENCIA: PADRICA
DIRECCION: AV. PRINCIPAL LA PAZ
CP: 42960
TEL: 01777-7143144

FACTURA: HCC 398679
CLIENTE: VARIA
DOMICILIO:

FECHA:
NON TIENDA:
NON TIENDA-1:
GENERADOR:
RUTA: 2810

PAMEEIP	PZ	0 X \$	6.00 = \$	CF 1	0.00
PAPPINAP	PZ	1 X \$	6.00 = \$	CF 0	6.00
HELLOPESOP	PZ	2 X \$	4.00 = \$	CF 0	8.00
INPOLITANOSP	PZ	2 X \$	3.50 = \$	CF 0	7.00
SABRININDOSP	PZ	2 X \$	5.20 = \$	CF 0	10.40
SABRININDOSP	PZ	1 X \$	6.20 = \$	CF 0	6.20
SABRININDOSP	PZ	1 X \$	5.20 = \$	CF 0	5.20
PINGUINDOSP	PZ	0 X \$	4.40 = \$	CF 0	0.00
GAPACKPFFIC	PZ	0 X \$	3.20 = \$	CF 3	0.00
GAPACKPFFIC	PZ	4 X \$	4.00 = \$	CF 0	16.00
CANELITADOSP	PZ	4 X \$	2.50 = \$	CF 0	10.00
PRINCEPUSOG	PZ	3 X \$	4.17 = \$	CF 0	12.51
SABRININDOSP	PZ	3 X \$	2.00 = \$	CF 0	6.00
SABRININDOSP	PZ	3 X \$	2.52 = \$	CF 0	7.56
SABRININDOSP	PZ	3 X \$	2.52 = \$	CF 0	7.56
BARITAGPION	PZ	5 X \$	2.40 = \$	CF 0	12.00
BARITAGPION	PZ	8 X \$	2.92 = \$	CF 0	23.36

SUBTOTAL \$ 161.51
IVA 6.00 \$ 6.00
IVA 15.00 \$ 15.00
IVA 15.00 \$ 15.00
PES VTA. 47 TOTAL \$ 197.51

(CIENNO SESENTA Y UN PESOS Y CINCUENTA Y UN M.N.)

PIEZAS DEVOLUCION: 5
CODIGO CLIENTE: 20044

ESTE DOCUMENTO NO SURTE EFECTOS FISCALES DE DEBECCION

PAID EN UNA SOLA EXHIBICION

SUS CONTABILIDADES SON IMPORTANTES PARA EL

ATENCION AL CLIENTE 01 800 930 20 30

CP Y ZONA METROPOLITANA 0177 7407

*Por confidencialidad de la empresa se muestran solo algunos ejemplos de las pruebas sustantivas.



BIBLIOGRAFIA.

- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, 3ª ed., edit. Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, 2000.
- Davidoff, Linda L. Introducción a la psicología, 3ª ed., edit. Mc Graw Hill Interamericana de México, México, 1994.
- Fernández Arena, José Antonio. La auditoria administrativa, 2ª ed., edit. Diana, México, 1992.
- Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración A.C., Boletín técnico 006; Código de ética del Licenciado en Administración, Internacional Thompson Editores, México, 2000.
- Franklin F., Benjamín E. Auditoria administrativa, 1ª ed., Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, 2001.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México, 2002.
- Leonard P., William, Auditoria administrativa; evaluación y eficiencia administrativos, 1ª ed., edit. Diana, México, 1990.
- Mancillas Pérez, Eduardo J. La auditoria administrativa; enfoque científico, 1ª ed., edit. Trillas, México, 2001.
- Martínez Villegas Fabián. El contador público y la auditoria administrativa, 2ª ed., edit. Pac, México, 1982.



- Münch Galindo y García Martínez. Fundamentos de administración, 5ª ed., edit. Trillas, México, 1990.
- Rubio Ragazzoni, Víctor M. y Hernández Fuentes Jorge. Guía práctica de auditoría administrativa, 3ª ed., edit. Pac, México 2002.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas; primera parte, 1ª ed., edit. Limusa, México, 1966.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas; segunda parte, 1ª ed., edit. Limusa, México, 1968.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas, 3ª ed., edit. ECAFSA, México, 1998.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de auditoría administrativa, 8ª ed., edit. Trillas, México, 2003.
- Thierauf j., Robert. Auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo, edit. Limusa, México, 2002.