

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
“AFORE AZTECA”

Profesor:

ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN F.

Alumnos:

ESPINOSA ALVA OSCAR
GARFIAS LOPEZ GUILLERMO
MARTINEZ ACOSTA ARELI I.
RAMIREZ HERNANDEZ ERIKA JAZMIN
RODRIGUEZ GONZALEZ MARIA ELENA

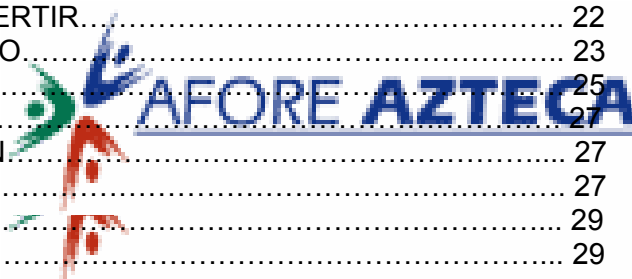
Grupo: 1751

Diciembre del 2007



ÍNDICE

INTRODUCCION.....	3
IDENTIFICACION DE LA EMPRESA A AUDITAR.....	4
ANTECEDENTES DE AFORE AZTECA.....	4
¿QUIÉN ES GRUPO SALINAS?.....	4
¿QUIEN ES GRUPO ELEKTRA?	4
AFORE AZTECA.....	5
UBICACIÓN FÍSICA DE AFORE AZTECA	5
MISION.....	6
ORGANIGRAMA GENERAL DE AFORE AZTECA.....	7
ORGANIGRAMA GENERAL DE AFORE AZTECA (PROPUESTA DELTA).....	8
ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DEL AREA A AUDITAR.....	9
ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DEL AREA A AUDITAR (PROPUESTA DELTA).....	10
SERVICIOS QUE OFRECE AFORE AZTECA.....	11
RETIROS.....	11
ESTADO DE CUENTA.....	11
UNIFICACIÓN Y SEPARACIÓN DE CUENTAS.....	11
¿QUÉ ES LA UNIFICACIÓN DE CUENTAS?.....	11
¿QUÉ ES LA SEPARACIÓN DE CUENTAS?	12
TRASPASO SAR 92.....	12
CALCULADORA DE PROYECCIÓN DE SALDOS.....	12
CLAVE DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL – CLIP.....	12
PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	13
OBJETIVO.....	13
ALCANCE.....	13
COSTO.....	13
COSTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	14
GRAFICA DE GANTT.....	15
INVESTIGACION PRELIMINAR.....	16
MANUALES Y DOCUMENTOS CON LOS QUE CUENTA EL ÁREA DE OPERACIONES.....	16
PRINCIPALES ÁREAS QUE SE RELACIONAN CON EL ÁREA DE OPERACIONES ENTREVISTA.....	17
DETERMINACION DE AREA A ESTUDIAR	18
DETALLES A ESTUDIAR.....	20
PROCESO DE TRASPASO.....	20
PROCESO DE REGISTRO.....	20
PROCESO DE UNIFICACIÓN DE CUENTAS.....	21
PROCESO DE RETIROS.....	21
DETERMINACIÓN DEL TIEMPO A INVERTIR.....	22
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.....	23
REGISTRO Y TRASPASO.....	25
INSTRUMENTACION.....	27
RECOPIACION DE LA INFORMACION.....	27
ENTREVISTAS.....	27
CUESTIONARIOS.....	29
OBSERVACIÓN.....	29



AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE AFORE AZTECA

OTROS MEDIOS PARA OBTENER LA INFORMACIÓN.....	30
EVALUACIÓN CUANTITATIVA.....	30
PONDERACIÓN DE FUNCIONES.....	30
ÁREAS DE AFORE AZTECA.....	30
CONSIDERACIONES.....	33
OPERACIONES.....	33
INVERSIONES.....	33
CONTROL INTERNO.....	33
COMERCIALIZADORA, RIESGOS, SISTEMAS, JURÍDICO, UEAP, RECURSOS HUMANOS.....	33
PONDERACIÓN DE FUNCIONES DEL ÁREA A AUDITAR.....	33
CONSIDERACIONES.....	34
FACTORES A EVALUAR.....	34
DETERMINACION DE PUNTOS DE LOS FACTORES A EVALUAR	35
DETERMINACIÓN DE GRADOS.....	35
EXAMEN	37
ANÁLISIS FODA.....	37
INFORME	39
PERIODO DE REVISIÓN.....	39
OBJETIVO.....	39
ALCANCE.....	39
METODOLOGÍA LLEVADA A CABO EN EL ÁREA DE OPERACIONES DE AFORE AZTECA.....	39
CONCLUSIONES.....	41
ASPECTOS RELEVANTES.....	43
SEGUIMIENTO	45
PLANEACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN.....	45
a) LINEAMIENTOS GENERALES.....	45
b) ACCIONES ESPECÍFICAS.....	45





INTRODUCCION

El presente trabajo corresponde a la implementación de una auditoría Administrativa en la empresa “Afore Azteca”. Durante su desarrollo se tratarán aspectos como antecedentes, organigrama, misión, etc. pero fundamentalmente se abordará el área de operaciones de la misma.

El área fue seleccionada debido al gran interés de los miembros de este equipo por las actividades que se realizan en la misma.

Se analizará la información que fue proporcionada durante la entrevista con el encargado del área; la cual nos ayudara a profundizar y desarrollar de una manera más completa en la auditoria que se aplicará a “Afore Azteca”.





IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA A AUDITAR

ANTECEDENTES DE AFORE AZTECA

Afore Azteca pertenece a Grupo Elektra, quien a su vez forma parte de Grupo Salinas.

¿Quién es el Grupo Salinas?

Es un conjunto de empresas dinámicas de rápido crecimiento comprometido con el mejoramiento de la sociedad. Esta conformado por 45 mil empleados, encabezado por su Presidente el señor Ricardo Benjamín Salinas Pliego, hombre de un largo historial de éxitos y reconocido por su gran labor social en pro de los mexicanos más necesitados.

Las siguientes empresas pertenecen a Grupo Salinas: TV Azteca, Azteca América, Elektra, Banco Azteca, Seguros Azteca, Afore Azteca, Milenia, Todito, Telecosmo, Dinero Express, Iusacell, Unefon, Biper, Fundación Azteca, entre otras.

¿Quién es el Grupo Elektra?

Es la empresa líder de ventas especializadas y servicios financieros de América Latina, fundada desde 1950, actualmente atiende al mercado masivo mediante el otorgamiento de créditos al consumo. Opera más de 1,000 tiendas en cuatro países a través de las tiendas Elektra, Salinas y Rocha, Bodega de Remates y Elektricity.; su gran éxito la ha llevado a diversificarse y crecer fuertemente en el sector de servicios financieros.

La división financiera de Grupo Elektra opera en México y Panamá e incluye a Banco Azteca, un banco que ofrece servicios financieros al mercado masivo mexicano; Afore Azteca, una administradora de fondos para el retiro; Seguros Azteca, la nueva compañía de seguros; y Círculo de Crédito, el nuevo buró de crédito para personas físicas en México.





AFORE AZTECA

Las Afores son empresas cuyo único objetivo es la Administración de Fondos para el Retiro de los trabajadores, las Afores protegen el patrimonio e invirtiéndolo en una Sociedad de Inversión Especializada en Fondos para el Retiro (SIEFORE).

Afore Azteca se incorpora al mercado de las Administradoras de Fondos para el Retiro después de seis años de la creación de las Afores en México con la fuerte visión de impulsar modificaciones en el sistema pensionario a favor de los trabajadores de nuestro país, recibiendo la autorización para operar por parte de CONSAR el 26 de Febrero 2003 y abriendo sus puertas el 17 de Marzo del mismo año.

- Afore Azteca es una empresa joven, con más de 5 años de experiencia en el mercado mexicano a través de la infraestructura de Elektra, que es una empresa que conoce a fondo las necesidades del trabajador mexicano.
- Ha revolucionado el esquema de pensiones modificando leyes para facilitar los procesos, automatizarlos y bajar comisiones en pro del trabajador a nivel Latinoamérica.
- Ofrece atractivos rendimientos.
- Tiene cobertura nacional con más de mil puntos de contacto a través de las sucursales de Banco Azteca y tiendas Elektra, con un horario de atención más amplio que el de cualquier otra Afore.
- Cuenta con un Centro Telefónico de Atención a clientes que funciona los 365 días del año.

UBICACIÓN FISICA DE AFORE AZTECA

Corporativo Grupo Elektra, Insurgentes Sur 3579, Col. Tlalpan la Joya, Delegación Tlalpan, Torre Esmeralda 3, Planta Baja



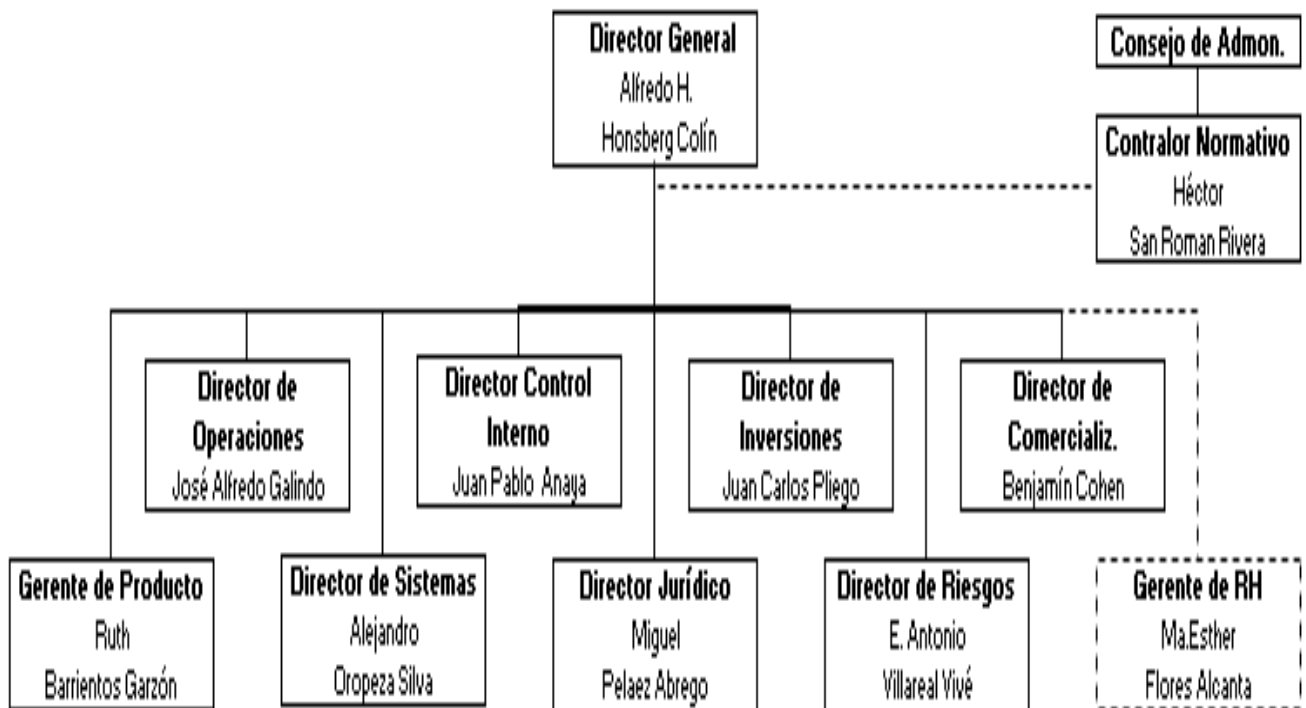
Proveer al trabajador mexicano de una administración profesional de su ahorro, buscando Incrementar su valor para contribuir al logro de una vida digna al momento de su retiro.

Criterios de Afore Azteca (principios éticos):

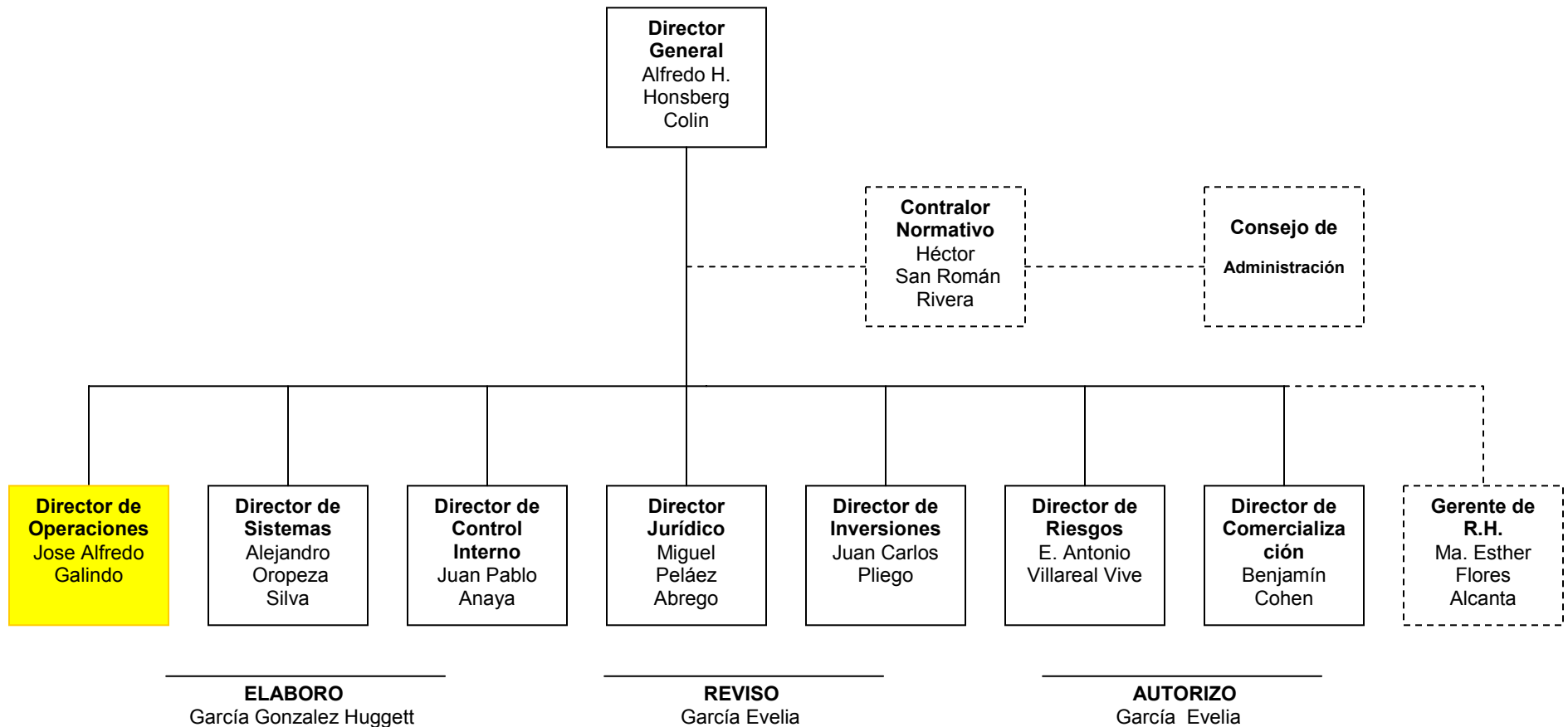
- Recursos Humanos: Implementación de un proceso de prospección, reclutamiento, capacitación y supervisión para integrar de manera eficiente y profesional la fuerza de ventas y personal administrativo.
- Oferta: Promover los servicios de manera profesional, resaltando atributos de forma convincente.
- Afiliación: Responder expeditamente a la demanda y necesidades de afiliación de clientes potenciales.
- Permanente información: Brindar una información transparente y periódica de la administración del dinero del trabajador.
- Manejo del dinero: Invertir eficientemente el dinero del trabajador con un enfoque de máximo rendimiento de largo plazo
- Otorgamiento de Servicios: Proporcionar de forma clara y expedita los servicios solicitados por el cliente.



ORGANIGRAMA GENERAL DE AFORE AZTECA



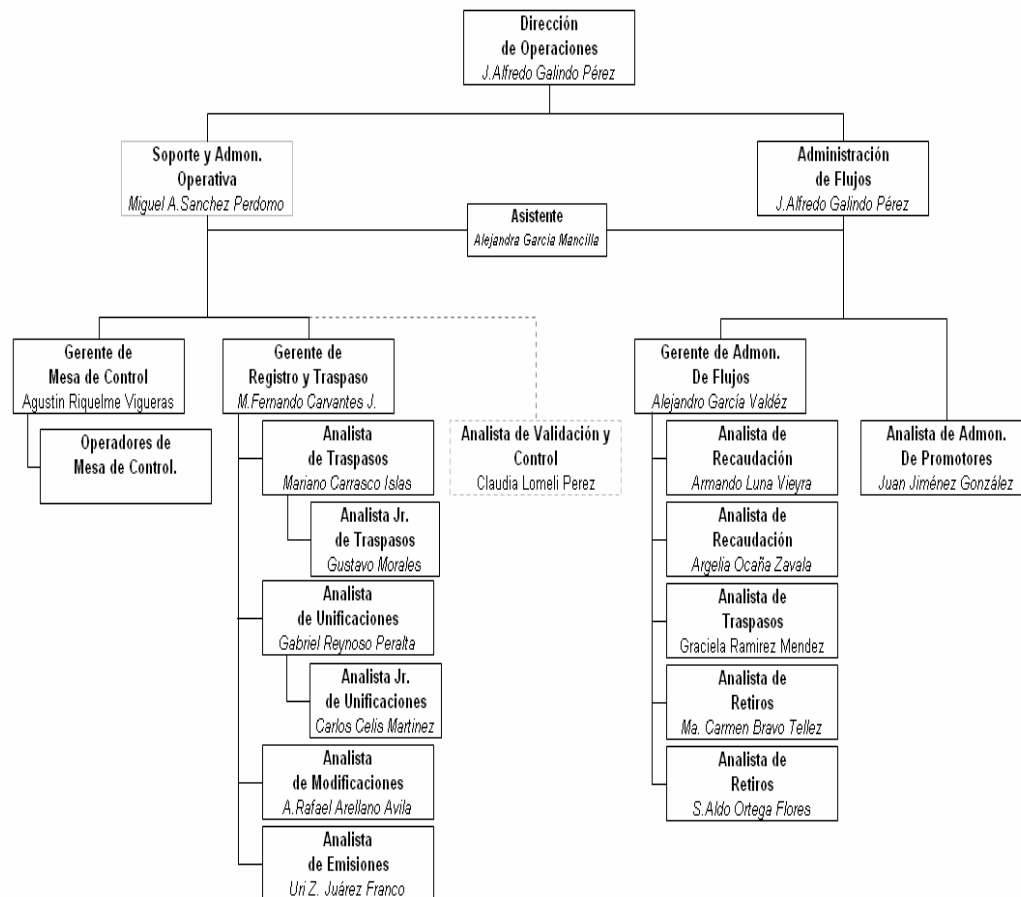
ORGANIGRAMA GENERAL DE AFORE AZTECA (PROPUESTA DELTA)



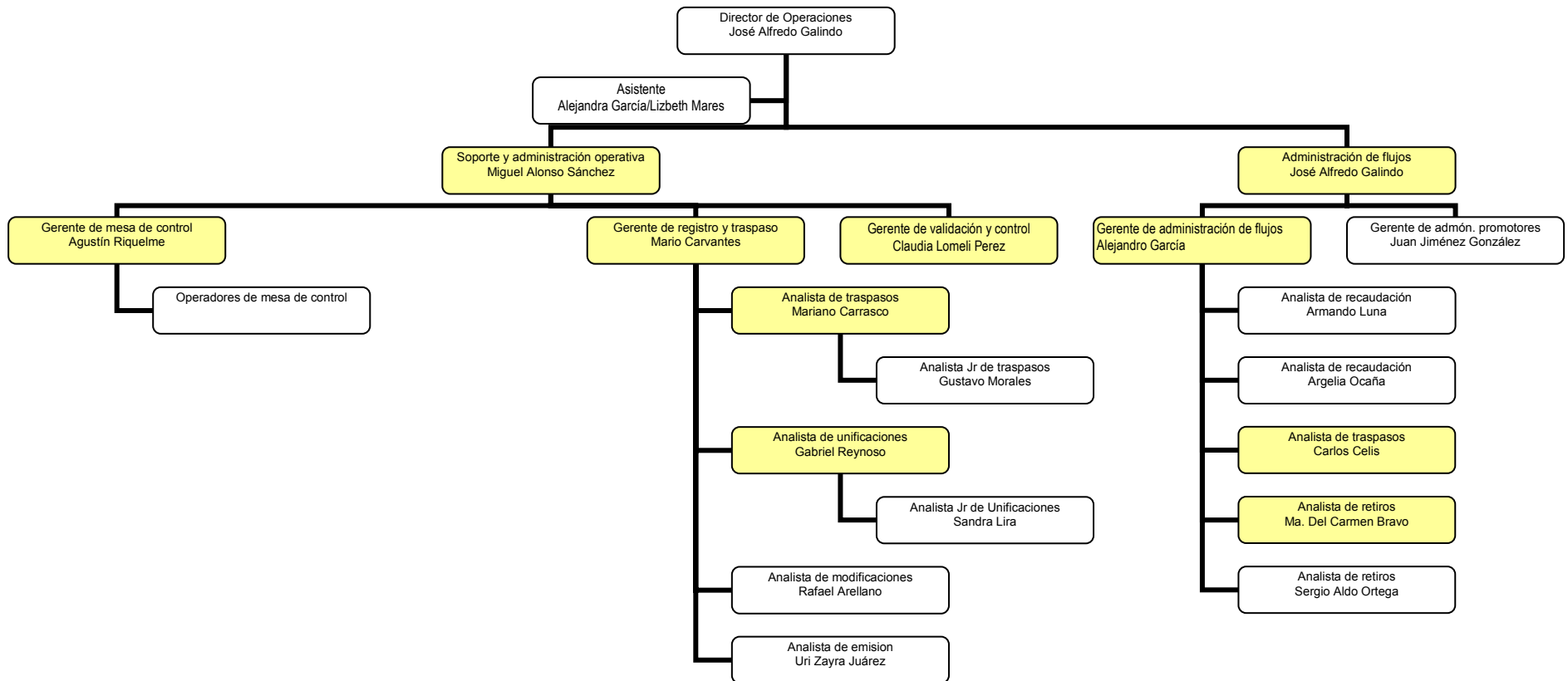
Nota: Este organigrama fue modificado por Consultora Delta S. A. el día 17 de Noviembre del año 2006.

17 de Noviembre del año 20

ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DEL ÁREA A AUDITAR



ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DEL ÁREA A AUDITAR (PROPUESTA DELTA)





SERVICIOS QUE OFRECE AFORE AZTECA

Cuentas de ahorro que se conforma de recursos aportados por el patrón, el trabajador y el gobierno, que se utiliza como un Fondo de Pensión para cuando el trabajador se retire, se incapacite o fallezca.

Retiros

- Retiros Parciales
- Por matrimonio
- Por desempleo
- De Aportaciones voluntarias
- Retiros Totales
- Por cesantía en edad avanzada
- Por Vejez
- Por negativa de pensión
- Por plan privado de pensión registrados ante CONSAR

Estado de Cuenta

Afore Azteca envía al domicilio del cliente el Estado de Cuenta dos veces al año.

En el estado de cuenta se informa sobre:

- El saldo en el fondo de ahorro para retiro y vivienda.
- Los rendimientos otorgados por la SIEFORE* durante el periodo.
- El saldo de los depósitos efectuados, así como las comisiones cobradas

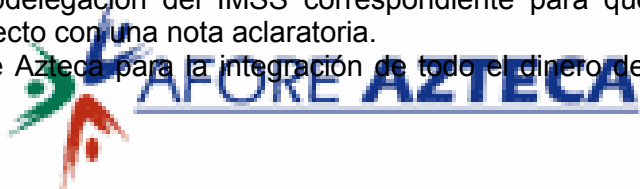
Unificación y separación de Cuentas

¿Qué es la Unificación de Cuentas?

La unificación de cuentas es la integración de dos o más cuentas de un trabajador que cuenta con más de un Número de Seguridad Social (NSS).

Para esto se necesita acudir a la subdelegación del IMSS correspondiente para que especifique cual de los números es correcto con una nota aclaratoria.

Posteriormente el IMSS notifica a Afore Azteca para la integración de todo el dinero del trabajador en una sola cuenta.



¿Qué es la Separación de Cuentas?

Es la identificación y separación de los recursos de dos trabajadores que por error comparten un mismo Número de Seguro Social (NSS). El primer paso es conocer si alguna otra persona está utilizando el mismo Número de Seguro Social (NSS Identificación oficial con fotografía y firma), posteriormente se realiza el trámite presentándose en la Unidad Especializada de Atención al Público.

Traspaso SAR 92

Los saldos en el SAR92 pueden traspasarse a la Afore actual, en caso de que se haya cotizado entre 1992 y el tercer bimestre del 1997, se puede solicitar traspaso del SAR

Calculadora de proyección de saldos

Calcular rendimientos entre Afore Azteca y las demás Afores

Clave de identificación personal - CLIP

La Clave de Identificación Personal (CLIP), es la herramienta con la cual se podrá establecer un medio de identificación del trabajador dentro del Sistema de Ahorro para el Retiro, por el que se haga constar la creación, transmisión, modificación o extinción de derechos y obligaciones inherentes a las operaciones y servicios que presten las Administradoras de Fondos para el Retiro.

UTILIDAD: A través de la Clave de Identificación Personal se podrá llevar a cabo de forma inicial, el proceso de Traspaso Afore-Afore, y realizarlo de manera personal sin necesidad de terceras personas, además de fomentar la participación activa de los trabajadores en el manejo de su cuenta individual.





PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A continuación se presentarán el objetivo y el alcance, así como las actividades que se desarrollaron durante la Auditoria Administrativa.

Objetivo

El principal objetivo que pretende alcanzar la presente auditoria es determinar cual es el grado de eficiencia con la que el área de operaciones de afore azteca opera, lo anterior se logrará analizando los principales procedimientos que esta área lleva a cabo, los cuales son:

El procedimiento de traspaso, registro, unificación de cuentas y retiros.

Alcance

Debido al lapso tan corto de tiempo con que se cuenta para llevar acabo la auditoria administrativa, solo se auditara un departamento de la empresa, el cual será el departamento de operaciones.

Costo

El costo de la Auditoria esta basado en las actividades que se realizaron durante el desarrollo de la misma.





**COSTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
(AFORE AZTECA)
OCTUBRE-NOVIEMBRE DEL 2007**

Costo de visitas

Alumnos por viaje	2
Costo de Viaje Redondo	\$ 10.00
Número de Visitas	5
Costo total de transporte por persona	\$ 50.00
Costo de viáticos por persona	\$ 25.00
Costo de total de transporte	\$ 100.00
Costo total de viaticos	\$ 250.00
Costo total de visitas	\$ 350.00

Costo por trabajo (presentación)

Costo de servicio de Internet	\$ 10.00
Costo de impresiones	\$ 1.50
Costo de engargolado / encuadernado	\$ 20.00
Costo Total de Servicio de Internet	\$ 300.00
Costo Total de Impresiones	\$ 300.00
Costo Total de engargolado/encuadernado	\$ 20.00
Costo Total de trabajos escritos	\$ 620.00

Horas usadas en servicio de Internet	30
Número de impresiones	200
Número de engargolados	1

Costo Total de trabajo de auditoría	\$ 970.00
--	------------------

AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE AFORE AZTECA

GRAFICA DE GANTT

ACTIVIDADES	TIEMPOS								OBSERVACIONES
	OCTUBRE / SEMANAS				NOVIEMBRE / SEMANAS				
1° Etapa Planeación de la auditoria administrativa.	09-15	16-22	23-29	30-31	1-5	13-19	20-26	27-30	
a)Organizar la entrevista a la empresa	9								Se determino quien del iría a la empresa
b) División de los primero tres puntos del trabajo y elaboración del mismo	13								Alejandra realizo la entrevista
c) investigación preeliminar	14								Se eligió al líder del equipo
d) Entrega del trabajo		16							
e) Realización de los siguientes tres puntos de esta etapa		18							Reunión para repartir el trabajo en equipo.
f) Entrega de los últimos tres puntos		19							
2° Obtención de la información.			24						
a) Asistir s la empresa para recabar más información del área de operaciones.(entrevistas y cuestionarios)			25						Irán sólo dos miembros del equipo.
b) Reunión en equipo para analizar la información obtenida			29						Se relajará la reunión en casa de Yazmín
c) Realización modificaciones de la primera parte de la auditoria				30					De los puntos señalados por la profesora
d) Entrega de la segunda parte de la auditoria					3				
3° Evaluación cuantitativa.					5				
a) Realización de la ponderación de funcione, factores a evaluar, determinación de los puntos entre los factores a evaluar y determinación de grados						13			Esto se realizara para evaluar el grado de eficiencia del área.
b) Realizar la evaluación de toda la empresa.						15			Lo realizó Marisol y Ricardo.
4. Realizar el informe ejecutivo.						17			Lo realizó todo el equipo completo
Expresión de los resultados obtenidos durante la realización de la auditoria.							20		
5 Realización del seguimiento.							23		Cada integrante realizó una propuesta.
Impresión del trabajo final							26		Se encargó Alejandra
g) Presentación de la auditoria a la profesora y al grupo								27	Expondrán máximo tres miembros del equipo

INVESTIGACION PRELIMINAR

Como ya se había mencionada en el punto anterior, se realizara la auditoria al área de operaciones, por lo que de manera general podemos decir que:

De acuerdo con el organigrama específico de esta área, analizamos que cuenta con 35 elementos, donde se toman en cuenta los siguientes puestos:

- Dirección General de Operaciones: 1 Personas
- Asistentes: 2 Personas
- Mesa de Control: 12 Personas
- Soporte Y Administración Operativa: 11 Personas
- Administración de Flujos. 9 Personas

Documentos con los que cuenta el área de operaciones

Los principales manuales que tiene son:

- FLUJOGRAMA. Es un documento que incluye el organigrama específico, el funciograma, y la descripción de funciones del personal.
- MANUALES ESPECIFICOS:
 - De retiros
 - De traspaso afore-afore receptora
 - De traspaso afore transferente
 - De registro y certificación de trabajadores
 - Emisión de estados de cuenta
 - Manual de intereses en transito
 - Devolución de pagos sin justificación legal
 - Dispersión de aclaraciones especiales
 - Recepción e individualización de cuotas
 - Disposición de recursos
 - Transferencia de retiros
 - Ordenes de selección de siefore
 - Traspasos por Internet
 - Clave de identificación personal
 - Registro por Internet
 - Envío de estados de cuenta
 - Digitalización y guarda de expedientes
 - Emisión y envío de notificaciones al trabajador



Principales áreas que se relacionan con el área de operaciones

Todas las áreas tienen relación directa con el área de operaciones, pero las más concurridas son:

- **UEAP.** Unidad especializada de atención al público. Llamadas de entrada y de salida a los clientes (callcenter), es un área que depende del área de operaciones.
- **TESORERIA.** Es el área que controla y mantiene el registro de cuanto dinero ingresa y sale de Afore Azteca
- **CONTROL NORMATIVO.** Vigilar que afore azteca cumpla con las disposiciones dictaminadas por la CONSAR, Y otros organismos
- **SISTEMAS.** Soporte al intranet del área, así como el soporte de la base de datos de los afiliados, en apoyo con los proveedores de digitalización.
- **COMERCIALIZADORA.** Área que administra las gerencias de promoción de Afore en toda la republica.
- **RECURSOS HUMANOS.** Provee el personal necesario que requiera el área





DETERMINACION DE AREA A ESTUDIAR

El área de Operaciones de Afore Azteca es el centro de todas las actividades de, y es el área que se considera mas pertinente auditar, puesto que es el centro de toda la Afore.

Como ya se menciona el personal total de esta área es de 35 personas, las cuales llevan a cabo las siguientes funciones:

1. Registro y certificación de trabajadores

- Registro y certificación de trabajadores
- Afiliación en Banco
- Afiliación Interna DOOS
- Registro de Trabajadores independientes
- Asignación recurrente de trabajadores sin Afore
- Liberación de Pendientes
- Guarda y custodia de expedientes de trabajadores

2. Traspasos Afore-Afore (Normal y por Internet)

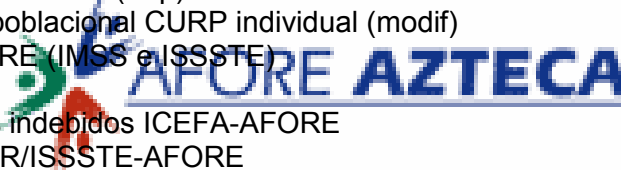
- Traspasos AFORE-AFORE receptora
- Traspasos AFORE-AFORE transferente
- Traspasos Históricos
- Control y Verificación de Traspasos

3. Servicios a trabajadores

- Transferencia de recursos entre Siefors (OSS)
- Emisión y envío de estados de cuenta y comunicados
- Atención a trabajadores en UEAP
- Actualización de pizarrón informativo

4. Actualización de datos del trabajador

- Unificación de cuentas
- Separación de cuentas
- Posible duplicados
- Notificación de modificación de datos IMSS
- Clave de Identificación Personal (Clip)
- Clave única de registro poblacional CURP individual (modif)
- Traspasos ICEFA - AFORE (IMSS e ISSSTE)
- Traspaso SAR-92
- Devolución de traspasos indebidos ICEFA-AFORE
- Solicitud de traspaso SAR/ISSSTE-AFORE



5. Aportaciones voluntarias

- Recepción de aportaciones voluntarias
- Retiro de aportaciones voluntarias

6. Retiros / Pago de prestaciones

- Retiros Parciales

7. Transferencia de recursos

- Disposición total de recursos
- Validación de Nombre
- Dinero Express
- Plan privado de pensiones
- Retiros Programados
- Data Mart
- Devolución de Recursos al Infonavit
- Aportaciones Extemporáneas (APOEXT)
- Precio de Acción (PREACCI)

8. Dispersión en individualización de recursos

- Esquema y aplicación de cobro de comisiones
- Recepción e individualización de cuotas y aportaciones
- Dispersión de aclaraciones especiales
- Intereses en tránsito
- Transferencia de acreditados
- Devolución de pagos sin justificación legal
- Intereses de Vivienda
- Garantía para el pago de créditos de Vivienda
- Recuperación de Cuota Social
- Transferencias indebidas
- Remanente pago 13
- Transferencia de Décimos (Trabajadores > 56 años)

9. Administración de Siefores

- Administración de Siefore

10. Tesorería y contabilidad

- Contabilidad Afore
- Tesorería



11. Información a institutos

- Información Estadística a Consar
- Prevención, detección y reporte de operaciones (Lavado de dinero)

12. Administración de promotores

- Administración de agentes promotores
- Examen analítico de Promotores
- Comisiones a Promotores

13. Operaciones y sistemas

- Seguridad informática

14. Retiros

15. Unificación de cuentas

DETALLES A ESTUDIAR

Consideramos que con base a la entrevista previa que se realizó al Ing. José Alfredo Galindo, director del área de operaciones de la empresa Afore Azteca, los principales detalles a estudiar dentro del área de operaciones son los siguientes.

Proceso de Traspaso

Este proceso consiste en trasladar a Afore Azteca los saldos de sus nuevos afiliados que se encuentren en alguna otra afore diferente.

El análisis de este proceso es de suma importancia, ya que de la buena ejecución del mismo dependerá la razón de ser de Afore Azteca.

Proceso de Registro

Este proceso consiste en establecer en la base de datos de Afore Azteca a los nuevas personas a las que les ha sido aprobada la solicitud de afiliación..

Es indispensable analizar este proceso, debido a que es junto con el de traspasos los más elementales del área de operaciones, y de los cuales se derivan las demás actividades por consecuencia, como lo son los retiros parciales y totales, las unificaciones, las recaudaciones, el proceso de inversión en SIEFORES, y por ende, también la relación de área con las demás de Afore Azteca, y sobre todo también por consecuencia se estudiara el personal involucrado en estos procesos.



Proceso de unificación de cuentas

Es de los procesos mas importantes del área de Operaciones, esta se da cuando existen trabajadores afiliados o por afiliarse a la Afore, pero que su numero de seguro social, se encuentra duplicado, es por esto un proceso complejo, y punto de análisis principalmente por los procesos que existen para ello

Proceso de retiros

Es el proceso mas recurrente en el área, puesto que donde todos los trabajadores pueden retirar sus fondos parcialmente ya sea para gastos de matrimonio, falta de empleo, o totalmente cuando han cumplido el estado de vejez o cesantía, por lo que son procesos complejos, y un tanto complicados, por la cantidad de solicitudes a estos

De esta manera al analizar todos estos procedimientos, podemos encontrar elementos que nos ayuden a determinar en que puede estar fallando la empresa.



AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE AFORE AZTECA

DETERMINACIÓN DEL TIEMPO A INVERTIR

Actividad.	OCTUBRE / SEMANAS				NOVIEMBRE / SEMANAS				Responsable
	09-15	16-22	23-29	30-31	1-5	13-19	20-26	27-30	
									Marisol Pérez Coyotecatl
Realizar el índice para el trabajo	13								Alejandra García Mancilla
Investigar los antecedentes de afore azteca con la visita a la empresa	9								Alejandra García Mancilla, Erika García Cabañas
Con la visita a la empresa realizamos el organigrama	11								Alejandra García Mancilla
Poner en el trabajo los servicios que ofrece afore azteca	11								Yañez Yllán Yazmín
Sacar la utilidad que maneja store azteca	12								Sánchez Arriaga Denise
Colocar en donde se encuentra afore azteca	13								González Villegas Ricardo
Ponernos de acuerdo para hacer la planeación de la auditoria		16							Erika García Cabañas, González Villegas Ricardo
Sacar el costo de la auditoria		18							Yañez Yllán Yazmín, Marisol Pérez Coyotecatl
Elaborar grafica de gantt		20							Sánchez Arriaga Denise, Huggett García González
Obtención de la información			25						Alejandra García Mancilla
Realizar las entrevistas dentro de la empresa			27						Erika García Cabañas, Yañez Yllán Yazmín,
Ponernos de acuerdo para determinar los siguientes tres puntos				30					Erika García Cabañas, González Villegas Ricardo
Realizar la determinación de los detalles a estudiar				31					Yañez Yllán Yazmín, Marisol Pérez Coyotecatl
Determinación del tiempo a invertir en la auditoria					1				Alejandra García Mancilla
Realizar la evaluación del control interno						13			González Villegas Ricardo
Leer el libro de Perdomo						15			Huggett García González
Elaboración de los últimos puntos de la Auditoria						18			Todos los integrantes del equipo
Impresión del trabajo							23		Ricardo.
Presentación de la Auditoria.								27	Alejandra, Yazmín y Ricardo.



EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

El área de operaciones es una entidad regulada por la Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro (CONSAR), que es la entidad controladora que depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que se encarga de que las Afores cumplan con todas las disposiciones de la ley del SAR, por lo cual la CONSAR escribe las “reglas del juego” de todas las afores, desde los procedimientos, las medidas de control y el MANUAL DE PROCESO TRANSACCIONAL, que son todos los manuales de operaciones de traspaso, registro, unificación de cuentas, recaudación, etcétera con que cuenta el área de Operaciones.

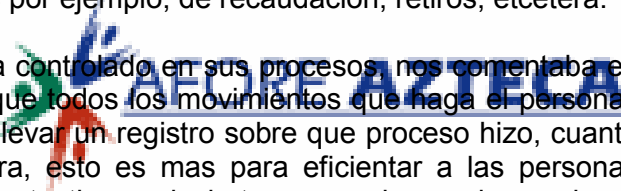
Por eso la manera de control que opere en Afore Azteca estará sujeta a las disposiciones de CONSAR. De esta manera en términos generales la forma en que opera el control interno en el área de Operaciones de Afore Azteca es de la siguiente manera:

La CONSAR dictamina la forma de operar de las Afores emitiendo circulares, las cuales llevan una clasificación y un orden por ejemplo las circulares que empiezan con 28 son las circulares referentes a los traspasos, de esta manera el área de operaciones difunde nuevas disposiciones que va emitiendo la CONSAR, y por ejemplo si dictamina que cambia el formato de registro para afiliar a los trabajadores, inmediatamente el área se encarga de hacer esa modificación tanto en el manual de proceso transaccional, como en todas los puestos y funciones involucrados en ellos, TODAS ESTAS CIRCULARES son ARCHIVADAS DE FORMA ORDENADA Y CONTROLADA, Y las cuales son PARA CONSULTA UNICAMENTE DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LA TEMATICA DE LA CIRCULAR.

Otro medio de control que tiene el área de operaciones es lo que llaman el CALENDARIO DIGITAL, que es una página Web diseñada por días donde llevan el registro de todos los avisos que ha recibido el área por parte de CONSAR, la fecha y si fue respondido o no, los responsables, etcétera, así también programados los días que se deben de dar avisos a la CONSAR. Estos generalmente son estadísticas, informes de producción, cumplimiento con algunas normas, etcétera, y los cuales tienen que ser entregados en determinadas fechas que emite CONSAR.

Otra forma importante de control que tiene el departamento de operaciones es la salvaguarda de todos los expedientes de los trabajadores afiliados, el cual solo se accede cuando hay auditorías por parte de CONSAR, y requiere evidencias físicas, estos documentos se encuentran foliados, y digitalizados en el sistema de GENTEC, y a esos se accede por ese portal y es para usuarios autorizados y que son los encargados en hacer procesos de unificación de cuentas por ejemplo, de recaudación, retiros, etcétera.

De esta manera también el personal está controlado en sus procesos, nos comentaba en breve entrevista el Ing. Alfredo Galindo que todos los movimientos que haga el personal, es decir todas las funciones, tienen que llevar un registro sobre que proceso hizo, cuanto tiempo invirtió, que le hizo falta, etcétera, esto es más para eficientar a las personas puesto que con ese registro ven que tanto tiempo invierten como lo pueden mejorar, etcétera, podemos encontrar muchas formas de control en el área desde la entrada al



AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE AFORE AZTECA

edificio, la firma y el sello de cada documento que se hace, etcétera pero estos son controles mas bien de personal y de todo lo que conforma Grupo Electra, por eso solo nos enfocamos a los que operan en si en el área de operaciones y que regula sus funciones.

Otro control y el cual también parte de lo que dictamina la CONSAR, es el control con los proveedores, que en caso del área son DOCUTECH y RAITING POINT, las cuales digitalizan imágenes de los afiliados en sistemas, entonces el área lleva un libro donde tiene todos los registros de cada cuando debe proveer nuevas actualizaciones, los pagos periódicos por soporte de esa base, etcétera.

Aunque en cualquier Afore hay un órgano que es el control normativo, que se encarga de vigilar que el área de operaciones y la empresa en general cumplan con todas las disposiciones tanto internas como externas, es decir funge como un auditor, aunque no siempre será suficientes para detectar al cien por ciento las fallas.

Por tanto deducimos que los controles internos en términos generales más importantes en el área de operaciones son la salvaguarda física de expedientes y el control de las circulares y disposiciones de la CONSAR

Por este motivo decimos que estos controles serán sujetos a estudiar, puesto que son los principales, y los mas importantes, pero en términos generales deducimos que el control que tienen es adecuado puesto que es un área con funciones plenamente delimitadas, y sobre todo que en la base de todo, esta la CONSAR.

Estos son ejemplos de los controles vigilados por CONSAR y que están presentes en todos los manuales de procedimientos de los procesos del área de operaciones.



Registro y traspaso

CONTROLES CRÍTICOS	PERIODICIDAD	OBSERVACIONES
Conciliar número de Solicitud de Traspaso / Contrato incorporados en la remesa de envío de las Sucursales o módulos contra las solicitudes físicas recibidas en la Mesa de Control.	DIARIO X Remesa	En casos de diferencia se corrige la guía de envío contra lo recibido físicamente
Llevar un control de las Solicitudes de Traspaso / Contrato rechazadas en Mesa de Control, registradas por motivo de rechazo y estructura comercial a la que pertenecen. Este documento quedará a disposición del área comercial.	DIARIO X Remesa	
Llevar control mediante bitácora de las solicitudes con posibles anomalías, así como el resguardo del acuse de recibo por parte del área encargada de realizar el diagnóstico del mismo.	POR EVENTO	Entrega inmediata al área de Control y Verificación
Contar con un reporte de control que permita validar que la totalidad de solicitudes de traspaso procedentes sean turnadas al área de digitalización y captura.	DIARIO	Contar con acuse de recibo
Asegurar que toda Solicitud de Traspaso con su respectiva documentación anexa, sea integrada ordenadamente en un expediente independiente, introducido en su respectiva caja, y le sea asignada una localidad física para su archivo.	POR EVENTO	Contar con archivo plano de ubicación de expedientes
Llevar una bitácora de control de los lotes enviados y recibidos a Procesar con las respuestas de certificación correspondiente.	SEMANAL	
Elaborar un calendario que contenga las fechas y horarios establecidos para el envío de información a CONSAR.	PERMANENTE	
Verificar que a las solicitudes de traspaso diagnosticadas por PROCESAR se le emita una notificación al trabajador donde se indique el status de su solicitud de traspaso.	POR EVENTO	Dentro de los 5 días hábiles posteriores a la notificación por parte de Procesar
Garantizar se apertura la totalidad de las cuentas individuales de los trabajadores traspasados a más tardar el mismo día en que se lleve a cabo la liquidación de los traspasos.	POR EVENTO	
Validar que sea emitida y enviada LA CONSTANCIA DE REGISTRO Y TRASPASO al domicilio del trabajador.	POR EVENTO	Dentro de los 5 días hábiles posteriores a la liquidación de los recursos provenientes de las Administradoras Transferentes
Asegurar sea registrada la información correspondiente a la subcuenta de vivienda a más tardar el día hábil siguiente de recibir el traspaso de los recursos correspondientes a la subcuenta de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez.	POR EVENTO	
Verificar se calculen correctamente cada primer día hábil del mes los intereses de vivienda, (desde la fecha de corte hasta el último día del mes en que se realice efectivamente el traspaso).	POR EVENTO	
Asegurar que el mismo día que se liquiden los recursos por concepto del traspaso, se compren y asignen las acciones correspondientes a cada trabajador, y registrarlas en su cuenta individual al siguiente día hábil, considerando hasta millonésimas, de conformidad con el monto del traspaso y el precio de dichas acciones registrado en esa fecha en la Bolsa Mexicana de Valores.	POR EVENTO	





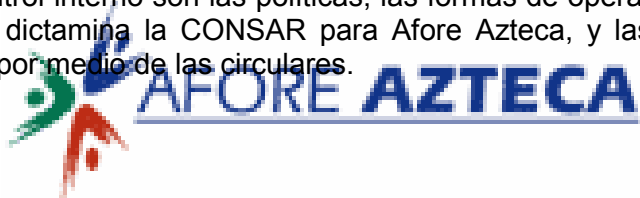
Unificación de cuentas

CONTROLES CRÍTICOS	PERIODICIDAD	OBSERVACIONES
Validar que las solicitudes de Unificación recibidas por la UEAP, tengan la documentación mínima indispensable.	POR EVENTO	Circular Consar 42-1 Cap. II regla tercera
Asegurar que se realice el trámite de unificación en un periodo máximo de diez días hábiles posteriores a la recepción de las solicitudes de unificación de los NSS. Enviar a la Empresa Operadora la información de cada uno de los NSS que el IMSS reconoce como asignados al trabajador, cumpliendo con el formato y características previstas en el Manual de Procedimientos Transaccionales.	POR EVENTO	
Asegurar mediante una bitácora de control se, notifique del resultado de la confronta a los trabajadores en un plazo máximo de diez días hábiles siguientes a la conclusión del proceso de aclaración.	POR EVENTO	
Mantener siempre a disposición de la Comisión un informe sobre los resultados de la confronta.	POR EVENTO	Circular Consar 42-1 Cap II regla décima primera

Retiros

CONTROLES CRÍTICOS	PERIODICIDAD	OBSERVACIONES
Conciliar número de solicitudes recibidas vs número de solicitudes aceptadas y rechazadas.	CADA EVENTO	
Garantizar que todas las solicitudes cumplan con los requisitos de acuerdo a la normatividad aplicable.	CADA EVENTO	
Revisar que los datos capturados sean los correctos antes de su envío a PROCESAR. Revisión de las solicitudes físicas contra la pantalla antes de la confirmación de las solicitudes de retiro.	CADA EVENTO	
Validar que las solicitudes aceptadas sean las mismas que se envían a ProceSAR.	CADA EVENTO	
Validar que se reciba la respuesta de las solicitudes enviadas a PROCESAR.	CADA EVENTO	
Revisar el monto y nombre de cada orden de pago generada vs reporte de liquidación de retiro que genera SAFRE.	CADA EVENTO	

Por este motivo lo que se evalúa en control interno son las políticas, las formas de operar desde procedimientos y formatos, que dictamina la CONSAR para Afore Azteca, y las cuales como ya se menciono se emiten por medio de las circulares.





INSTRUMENTACION RECOPILACION DE LA INFORMACION

En esta etapa recopilamos información pertinente acerca del área de Operaciones, basándonos en los puntos a estudiar en la misma, y comprendiendo todo el procedimiento operativo de esta, por lo que la obtención de la información se hizo a través de:

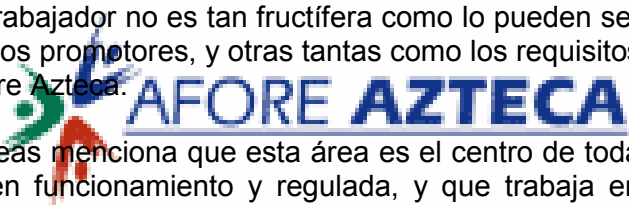
ENTREVISTAS

Estas se realizaron al director de área de Operaciones, al director de administración y soporte operativo, y los gerentes de mesa de control, de administración de flujos, de registro y traspaso, y validación y control.

La entrevista fue brindada por el Director del área de Operaciones el Ing. José Alfredo Galindo Pérez el cual nos dio un panorama más amplio del área de operaciones, dicha entrevista se enfocó más a su percepción sobre aspectos como el personal, y otras deficiencias.

El director inició describiendo como opera en términos generales la Afore, y el área de operaciones destacando que esta empresa NO es autónoma sino que las políticas de operación tanto internas como externas son dictaminadas por la Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el retiro (CONSAR), que es un organismo dependiente de la SHCP, por ello el área esta regulada por la CONSAR, y que este órgano va a regular por lo menos una función de las otras áreas de Afore Azteca.

Las políticas para la venta de Afore nos comenta que parte las regula CONSAR como lo constituye el rango salarial para el pago de compensaciones, esto es que dependiendo del salario del trabajador afiliado será el pago de compensaciones o comisión para el promotor, así también este órgano determina que afores son las mas competitivas y que mayor rendimiento ofrecen en el mercado, estableciendo un porcentaje que se actualiza constantemente, y que todas las afores deben aplicar, por ejemplo si un trabajador estaba afiliado en afore INBURSA y se pasa a Azteca no se paga comisión al promotor por ese traspaso, puesto que el rendimiento que ofrece afore Inbursa es bajo, a pesar de que ofrece bajas comisiones, lo que no es un beneficio para la nueva afore receptora, puesto que el fondo para el retiro que trae ese trabajador no es tan fructífera como lo pueden ser otras afores por las que si se les paga a los promotores, y otras tantas como los requisitos para ser promotor que ya las formula Afore Azteca.



Respecto a la relación con las demás áreas menciona que esta área es el centro de toda Afore Azteca puesto que la mantiene en funcionamiento y regulada, y que trabaja en conjunto con las demás áreas sin embargo las mas afines son la de comercializadora que se encarga del control de todas las gerencias divisionales y regionales en dónde se

AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE AFORE AZTECA

promueve la afore, otra es la tesorería puesto que va informando cuando dinero ingresa y cuanto dinero sale de Afore Azteca, la UEAP, que es el área de atención a clientes depende directamente de esta dirección, aunque en el organigrama viene como otra área, es administrada por operaciones puesto que todos los reclamos, y solicitudes como retiros unificación de cuentas, etcétera son manejados en el área, y la otra área importante y que mas se relaciona y mantiene a Operaciones es el área de sistemas, el cual mantiene regulado y actualizado el GENTEC que es la base de datos (intranet) que es la base de datos del área de operaciones donde podemos consultar expedientes de afiliados, promotores, estadísticas, reportes de retiros, nuevas disposiciones por parte de CONSAR etcétera, además de que sistemas junto con DOCUTECH y RAINING POINT, mantienen la base de datos de los afiliados al día, con imágenes digitalizadas y los movimientos mas recientes en cuanto a recaudaciones que han hecho, retiros parciales, entre otras aplicaciones, es decir son estadísticas y aparte de GENTEC, existe otro sistema que es el de PROCESAR que es la operadora de la base de datos de pensiones a nivel nacional, aquí los analistas y los gerentes del área acceden con un usuario asignado por PROCESAR, pueden consultar a todos los trabajadores que en su caso ya están en Azteca, por ejemplo si han estado con SAR 92, si necesitan unificación de cuentas aquí pueden verificar todo el historial del trabajador, también cuantas aportaciones les ha hecho el patrón, prestaciones en INFONAVIT, su numero de seguridad social, y su status que han tenido si han sido trabajadores afiliados a otra afore y recientemente se cambiaron a Azteca, entre otras aplicaciones.

El ingeniero Galindo nos comenta que su personal ha dado resultados, trabajan conjuntamente, hay mucha integración de equipo sobre todo por que las dos gerencias que hay en el área son dependientes en muchas funciones, aunque faltan algunas labores administrativas por parte del personal, nos mencionaba un ejemplo de que luego hay algunas barreras en la comunicación, se trabaja en corto plazo, y que para largo plazo no hay proyectos de equipo, sino que van sacando resultados al día.

Tampoco existe mucha motivación para los empleados, los ascensos son difíciles, no hay capacitación continua, no hay muchas prestaciones, solo las de ley, y lo único nos comenta que se mantiene al personal motivado es porque gana un sueldo muy aceptable (en promedio 16, 000).

Por otra parte, empezamos a platicar de que actualmente, el área enfrenta un problema un poco complejo, que es el espacio físico, debido a la complejidad de las operaciones se ha contratado mas personal, pero ya el espacio físico es insuficiente, hace poco se tenia un proyecto de cambio físico a otro edificio fuera del corporativo, pero por el costo, y la oposición de algunos empleados, se canceló.

Aunado a estos problemas, hay un problema con el área de sistemas debido a que ellos se encargan junto con el proveedor de mantener las imágenes en el sistema interno (GENTEC) de los afiliados, estas son imágenes de la solicitud de traspaso y/o afiliación a afore azteca, es decir el contrato, así como los documentos del trabajador escaneados, pero resulta que hay trabajadores que desde que pretenden cambiarse a azteca o afiliarse en un principio les rechazaron la solicitud, por que estaban incorrectos los datos, o por equis motivo, entonces después de ese rechazo en mesa de control, se les envía nuevamente al promotor para que hagan otra solicitud pero ya corregida, pero resulta que



AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE AFORE AZTECA

la primera solicitud es un rechazo, y el problema que tiene el área es que de todos los trabajadores que la primera vez les fue rechazada la solicitud, en el sistema se tiene la imagen de la solicitud rechazada y no la aceptada, lo cual ha representado un problema para los analistas puesto que ha habido auditorias por parte de CONSAR pidiendo muestras de expedientes pero obviamente tienen que aparecer aceptadas, sino queda Afore Azteca en una infracción, por esa razón los analistas han tenido que sacar del acervo los expedientes originales, lo que ha generado el doble de tiempo y costos para hacer esa labor que se hace en menos de una semana.

También nos menciona que ha habido muchos fraudes por parte de los promotores, que han hecho uso de algunas “manías” y hacen creer que no se les ha pagado sus comisiones, que se generan automáticamente en sistema, lo cual hace que a petición de ellos, y creyendo su situación, el área de operaciones genere comisiones a veces muy altas (porque hay veces que son muchas solicitudes), lo cual se traduce en fraudes, en los últimos dos meses la CONDUSEF ha retirado de su cargo cerca de 10 promotores, no solo por fraudes sino por traspasos indebidos y otras infracciones (que no especifico) que son sancionadas por la CONSAR y la CONDUSEF.

Por ultimo comentamos acerca de lo que opina acerca de la aplicación de una auditoria administrativa en su área, mencionándonos que seria útil, porque muchas veces a pesar de que están las auditorias periódicas por parte de CONSAR, y las internas, no son suficientes para detectar los problemas a fondo que enfrenta la empresa y el área, sin embargo comenta que siente que el área esta muy centrada y estandarizada en sus procesos y que un cambio en su estructura seria un verdadero reto para el área, porque por parte del área administrativa no son muy abiertos al cambio, solo a procesos, sin embargo comenta que no es imposible.


CUESTIONARIOS

Se aplicaron a un analista de registro, a otro de traspaso, de retiros, y de unificación de cuentas, por que son los procesos que estamos prestando más atención, y donde son un centro de atención para la auditoria.

OBSERVACIÓN

Se baso básicamente en observar principalmente las actividades del personal, el tipo de instalaciones, la seguridad, y el medio ambiente laboral en general.

OTROS MEDIOS PARA OBTENER LA INFORMACIÓN



También obtuvimos información en el intranet del área, en donde encontramos principalmente los manuales de registro, de traspaso, de unificación de cuentas, de los retiros, los principales circulares de la CONSAR y en general de cómo debe operar el área de operaciones, en esta parte del intranet (que es llamado GENTEC o Modulo de Apoyo Operativo) también encontramos la base de datos de todos los afiliados y los promotores,

y en este mismo se llevan a cabo procesos como pagos extemporáneos a promotores, y los principales procesos de retiros, unificación, etcétera. (Ver anexo D)

EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Al elaborar la técnica que aplicaríamos para la obtención de información se determinaron indicadores que nos sirven de base para llevar a cabo la evaluación tanto cualitativa como cuantitativa del área a estudiar y junto con la información obtenida determinaremos la ponderación de funciones.

PONDERACIÓN DE FUNCIONES

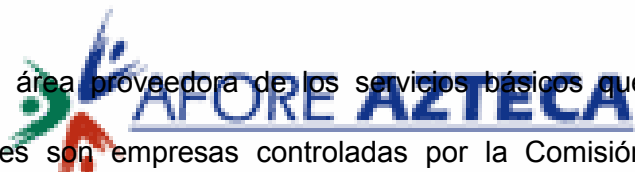
Áreas de afore azteca

- Operaciones.
- Control interno
- Inversiones
- Comercializadora
- Sistemas
- Jurídico
- Riesgos
- UEAP
- Recursos humanos

Como las Afores son empresas de servicio puesto que se encargan de administrar los fondos para el momento del retiro del trabajador, consideramos que el área más importante es el área de operaciones puesto que es el motor principal de la afore, en donde se llevan a cabo todos los procesos básicos.

Las demás áreas no decimos que no sean importantes son de apoyo para la afore, si tratamos de ordenar según la importancia en función del objetivo de una Afore, sería de la siguiente manera:

- OPERACIONES. Es la principal área proveedora de los servicios básicos que ofrece la Afore
- CONTROL INTERNO. Las afores son empresas controladas por la Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro (CONSAR), la cual determina como van a operar, por lo que esta área es la encargada de vigilar y monitorear que toda la afore este operando de conformidad con las disposiciones de la CONSAR



- **COMERCIALIZADORA.** Es un área importante puesto que el éxito de una Afore y su participación en el mercado de las afores depende en gran medida de la capacidad de afiliación y número de afiliados a la afore, y por supuesto que esto es tarea de los promotores de afore.
- **INVERSIONES.** La afore cotiza el dinero de los trabajadores en la bolsa, con lo cual hace que se rinda mas el ahorro que lleva el trabajador, es esta área la encargada de administrar todo lo relacionado con las SIEFORES (Sociedades de Inversión especializadas en fondos de retiro).
- **SISTEMAS.** El funcionamiento tecnológico y de red interna de la afore es administrada por esta área, la cual se encarga de mantener y actualizar el sistema Intranet de toda la afore, en cuanto a bases de datos principalmente.
- **JURIDICO.** Es el área encargada de todos los asuntos legales de la afore, principalmente con la CONDUSEF
- **RIESGOS.** Es el área que estudia nuevos proyectos de inversión de dinero de la afore en otras bolsas y proyectos, evaluando posibles resultados que pudieran darse.
- **UEAP.** La misión de la afore es ofrecer servicios relacionados con los retiros principalmente de los trabajadores, en esta área es a la cual acuden los clientes que desean retirarse o bien solicitar otros servicios función de la afore.
- **RECURSOS HUMANOS,** Es el área proveedora del personal necesario y adecuado para cualquier área de la afore.

Con esto y por el objeto de estudio nuestro que es el área de operaciones, la consideramos como la más importante y las áreas que consideramos importantes en torno a ellas se mencionan mas adelante.

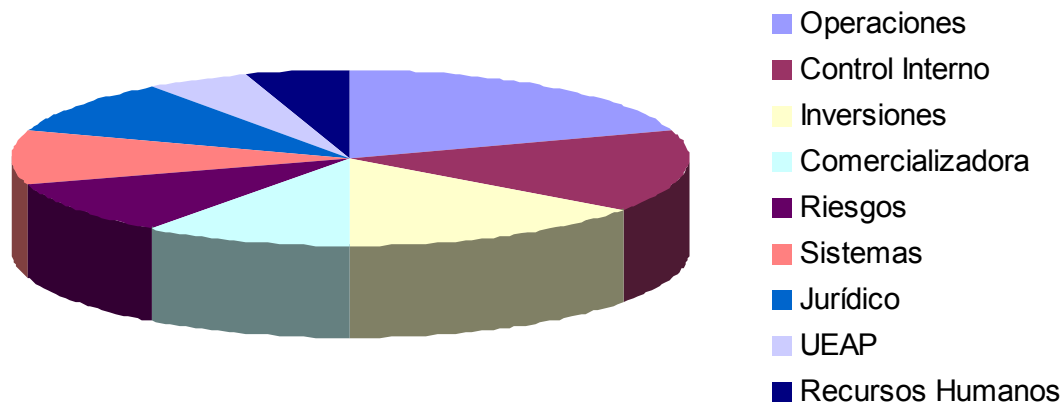
La siguiente valuación se realizó de acuerdo a la importancia que le otorgamos a las áreas de Afore Azteca en relación con el área de operaciones, es decir con las áreas que mas tiene relación, nuestra área objeto de estudio.

La asignación del valor que se le otorgó a cada área de acuerdo a su nivel de influencia que se tiene respecto a la eficiencia del área se estableció de la siguiente manera basada en la misión de la empresa:

PONDERACIÓN DE FUNCIONES		
No.	Área	Peso (%)
1	Operaciones	20%
2	Control Interno	15%
3	Inversiones	15%
4	Comercializadora	10%
5	Riesgos	10%
6	Sistemas	10%
7	Jurídico	10%
8	UEAP	5%
9	Recursos Humanos	5%



PONDERACIÓN DE FUNCIONES



Consideraciones

Operaciones

Se le ha asignado tal porcentaje a ésta área por la razón de ser el área clave de Afore Azteca, en dónde se llevan a cabo todas las operaciones centrales de una afore, es el centro operativo, la raíz de la empresa.

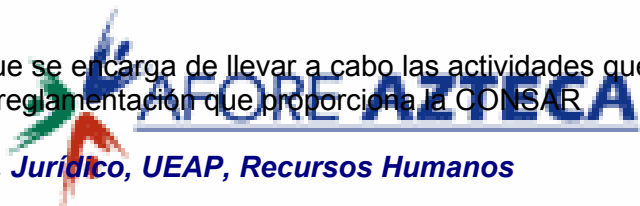
Inversiones

Con base a la misión de la empresa ésta área es de gran importancia porque se encarga elevar el valor de los ahorros de los trabajadores para su retiro y es la razón de otorgarle el peso planteado.

Control Interno

A ésta área se le otorgó éste peso porque se encarga de llevar a cabo las actividades que se desarrollan en la afore con base a la reglamentación que proporciona la CONSAR.

Comercializadora, Riesgos, Sistemas, Jurídico, UEAP, Recursos Humanos



AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE AFORE AZTECA

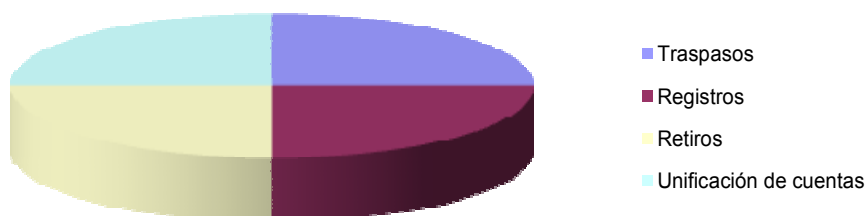
Son áreas que son importantes dentro de la organización ya que sin éstas el área de operaciones y toda la afore no puede funcionar, pero sólo son de apoyo a toda la afore y el área de operaciones por lo que se le ha asignado ese porcentaje.

Ponderación de funciones del área a auditar

Enfocándonos directamente al área de operaciones que es el área que se está auditando asignamos el peso de la siguiente manera a las funciones principales realizadas en ésta área.

PONDERACIÓN DE FUNCIONES		
No.	Función	Peso (%)
1	Traspasos	25%
2	Registros	25%
3	Retiros	25%
4	Unificación de cuentas	25%

PONDERACIÓN DE FUNCIONES



Consideraciones

Todas las funciones son igual de importantes pues todas ellas actúan de manera independiente llevando a cabo sus procedimientos de acuerdo a la forma establecida por la CONSAR.

FACTORES A EVALUAR

AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE AFORE AZTECA

- Objetivos
- Políticas
- Métodos de Control
- Medios de Operación
- Potencial Humano

No.	Función	Importancia (%)		Puntos
1	Traspasos	25%	25 X 10	250
2	Registros	25%	25 X 10	250
3	Retiros	25%	25 X 10	250
4	Unificación de cuentas	25%	25 X 10	250

DETERMINACION DE PUNTOS ENTRE LOS FACTORES A EVALUAR

Distribución de Puntos						
Factores	Objetivos	Políticas	Métodos de control	Medios de operación	Potencial Humano	Total
Funciones						
Traspasos	75	50	40	35	50	250
Registros	75	50	40	35	50	250
Retiros	75	50	40	35	50	250
Unificación de cuentas	75	50	40	35	50	250

DETERMINACIÓN DE GRADOS

La escala de valores que se utiliza para la determinación de grados es en la que los grados superiores corresponderán a un nivel mayor de eficiencia y que servirán para ponderar los puntos asignados a cada factor según su realización.

DETERMINACIÓN DE GRADOS		
Apreciación	Grados	Cumplimiento
Excelente (E)	5	90 a 100%
Muy Bien (MB)	4	80 a 90 %
Bien (B)	3	60 a 80%
Regular (R)	2	40 a 60%
Mal (M)	1	20 a 40%
Muy Mal (MM)	0	0 a 20%

Función	Apreciación	Puntos	E X 5	MB X 4	B X 3	R X 2	M X 1	MM X 0
Traspasos		250	1250	1000	750	500	250	0
Registros		250	1250	1000	750	500	250	0
Retiros		250	1250	1000	750	500	250	0

AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE AFORE AZTECA

Unificación de cuentas	250	1250	1000	750	500	250	0
------------------------	-----	------	------	-----	-----	-----	---

TRASPASOS						
	E X 5	MB X 4	B X 3	R X 2	M X 1	MM X 0
Objetivos	375	300	225	150	75	0
Políticas	250	200	150	100	50	0
Métodos de control	200	160	120	80	40	0
Medios de operación	175	140	105	70	35	0
Potencial Humano	250	200	150	100	50	0
Total	1250	1000	750	500	250	0

REGISTROS						
	E X 5	MB X 4	B X 3	R X 2	M X 1	MM X 0
Objetivos	375	300	225	150	75	0
Políticas	250	200	150	100	50	0
Métodos de control	200	160	120	80	40	0
Medios de operación	175	140	105	70	35	0
Potencial Humano	250	200	150	100	50	0
Total	1250	1000	750	500	250	0

RETIROS						
	E X 5	MB X 4	B X 3	R X 2	M X 1	MM X 0
Objetivos	375	300	225	150	75	0
Políticas	250	200	150	100	50	0
Métodos de control	200	160	120	80	40	0
Medios de operación	175	140	105	70	35	0
Potencial Humano	250	200	150	100	50	0
Total	1250	1000	750	500	250	0

UNIFICACIÓN DE CUENTAS						
	E X 5	MB X 4	B X 3	R X 2	M X 1	MM X 0
Objetivos	375	300	225	150	75	0
Políticas	250	200	150	100	50	0
Métodos de control	200	160	120	80	40	0
Medios de operación	175	140	105	70	35	0
Potencial Humano	250	200	150	100	50	0
Total	1250	1000	750	500	250	0

AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE AFORE AZTECA



En la siguiente tabla se muestra el total de puntos que se deben reunir para afirmar el grado de eficiencia con la que cuenta la empresa.

AREA	E	MB	B	R	M	MM
Traspasos	1250	1000	750	500	250	0
Registros	1250	1000	750	500	250	0
Retiros	1250	1000	750	500	250	0
Unificación de cuentas	1250	1000	750	500	250	0
Total	5000	4000	3000	2000	1000	0

En la siguiente tabla se muestra el grado de eficiencia total obtenida por la empresa.

Funciones	Traspasos		Registros		Retiros		Unificación de Ctas.		Total
Factores	Puntos	Eficiencia	Puntos	Eficiencia	Puntos	Eficiencia	Puntos	Eficiencia	Puntos
Objetivos	300	MB	300	MB	300	MB	300	MB	1200
Políticas	250	E	250	E	250	E	250	E	1000
Métodos de control	160	MB	160	MB	160	MB	160	MB	640
Medios de operación	70	R	70	R	70	R	70	R	280
Potencial Humano	250	E	250	E	250	E	250	E	1000
Total	1030		1030		1030		1030		4120





EXAMEN

ANALISIS FODA AFORE AZTECA

FORTALEZAS

- Es una empresa respaldada por un grupo financieramente consolidado en México que es Grupo Salinas.
- Es una de las Afores mas “baratas” en cuanto a comisión.
- Su personal esta capacitado, y tienen un amplio conocimiento en afores y productos financieros.
- Internamente en cada área existen canales adecuados de comunicación y trabajo en equipo, no así entre áreas.
- La tecnología de información es de vanguardia, tanto para los clientes que desean conocer su situación financiera dentro de la Afore, como los empleados.
- Recientemente se certifico en ISO 9000:2000 en procesos de inversión.

DEBILIDADES

- Existe duplicidad de funciones
- No cuentan con manuales físicamente lo que muchas ocasiones dificulta su operación.
- La estructura orgánica no esta actualizada
- Existen problemas de comunicación entre áreas, dificultando procesos y toma de decisiones.
- Tienen problemas de control de gerencias a nivel nacional.

OPORTUNIDADES



- Día con día nuevas personas se integran al campo laboral, lo que representa una fuente importante de posibles clientes.

- Con las modificaciones al sistema de pensiones del ISSSTE, muchos afiliados que están por jubilarse y que han cotizado antes en el IMSS, querrán regresar a este instituto para hacer su retiro mejor por el sistema del IMSS, lo que se traduce en recuperación de clientes para todas las Afores.

AMENAZAS

- Actualmente existen 21 administradoras de fondos para el retiro en el mercado, lo que hace que la competencia sea ardua.
- En promedio se incorporan cada año dos administradoras al mercado.
- La competencia ofrece cada vez más servicios y productos a sus afiliados por la misma comisión.
- Debido a que se han dado a conocer algunos actos fraudulentos (en esta y otras Afores), ha perdido prestigio y falta de confianza de los clientes, lo que se traduce en pérdida de estos clientes.





INFORME

PERIODO DE REVISIÓN

12 de Octubre del 200 al 10 de Noviembre 2007

OBJETIVO

El principal objetivo de la auditoria fue determinar cual es el grado de eficiencia con la que el área de operaciones de afore azteca trabaja, lo cual se logró analizando los principales procedimientos que esta área lleva a cabo, los cuales son: El procedimiento de traspaso, el procedimiento de registro, unificación de cuentas y retiros. Una vez determinado el grado de eficiencia con la que se llevan a cabo los procedimientos, se procedió a realizar las recomendaciones adecuadas para mejorar los aspectos en los cuales se haya encontrado algún tipo de problemática

ALCANCE

Debido al lapso tan corto de tiempo disponible para aplicar la auditoria administrativa, se auditó un solo departamento de la empresa, el cual será el departamento de operaciones.

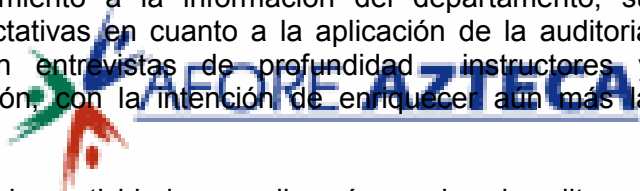
METODOLOGÍA Llevada a cabo en el área de operaciones de Afore Azteca

La metodología utilizada para cumplir con los objetivos de esta Auditoria fue:

Investigación documental. Información obtenida por medio de los documentos existentes en INTERNET y en el INTRANET, así como a través de las visitas realizadas al departamento de operaciones de Afore Azteca. Esta investigación permitió determinar la ubicación, naturaleza y extensión de la auditoria.

Entrevistas. Se practicó una entrevista previa con el principal contacto del equipo auditor con la intención de tener un acercamiento a la información del departamento, su percepción sobre el mismo y las expectativas en cuanto a la aplicación de la auditoria administrativa. Después se realizaron entrevistas de profundidad a instructores y trabajadores que reciben la capacitación, con la intención de enriquecer aún más la información.

Elaboración de un cronograma. Incluyó las actividades que llevaría a cabo el auditor, el responsable de cada una de las actividades y el responsable de la auditoria, además del



AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE AFORE AZTECA

tiempo estimado en el que se van a realizarlas. Este cronograma o Gráfica de Gantt facilitó el manejo, seguimiento y control de la auditoria.

Cuestionarios. Se aplicaron a trabajadores que reciben la capacitación, para tener la percepción de todos los participantes en el proceso. En su preparación se incluyeron preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos y temáticas.

Observación directa. Se utilizó para verificar si las actividades eran llevadas a cabo de acuerdo a lo establecido en los objetivos, evaluar al equipo de trabajo, la distribución de la empresa y el medio ambiente en general.

Evaluación cuantitativa: Se evaluó cuantitativa y cualitativamente la información obtenida en los hallazgos.

Formatos de programas de capacitación. Se analizaron para precisar si cumplen en tiempo y forma con las necesidades.

Manual de organización. Se revisó para conocer la estructura de la empresa.

Descripción de funciones y procedimientos. Se estudiaron para constatar que la información captada se apegaba a la forma de operación de la empresa.

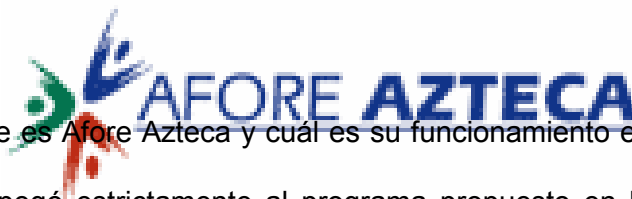
Evaluación del control interno. Se evaluó el control interno para establecer una estimación del personal, procesos, rutinas y áreas, en que se aplican los métodos adoptados por Afore Azteca, con el objeto de asegurar la veracidad de su información y la protección de su patrimonio, cuyos objetivos son:

- Prevenir fraudes,
- Descubrir robos y malversaciones,
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- Promover la eficiencia del personal.
- Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.
- Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis

Ponderación de funciones. Asignación de valor (expresado en porcentaje), a cada uno de los hallazgos, para ponderar su peso e importancia en el desempeño de la empresa.

CONCLUSIONES

- Se detectó a grosso modo lo que es Afore Azteca y cuál es su funcionamiento en materia de operaciones.
- La auditoría administrativa se apegó estrictamente al programa propuesto en la Gráfica de Gantt, lo que permitió que su costo fuera muy racional.



AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE AFORE AZTECA

- El objetivo y el alcance de la auditoria fueron concluidos exitosamente por nuestro grupo de consultores, gracias a la práctica disciplinada del conocimiento y habilidades para recopilar, analizar e interpretar la información.

OTROS ELEMENTOS ENCONTRADOS		
ELEMENTO	HALLAZGO	POSIBLES SOLUCIONES
Comunicación	El ambiente interno del área de operaciones es adecuado sin embargo con las demás áreas de la Afore no lo es.	Impulsar una mayor participación por parte de los involucrados de los procesos, o bien, contratar a un analista que sirva de enlace de los procesos de operaciones con las demás áreas.
División y distribución de funciones	No hay delimitación de funciones entre los analistas del área de operaciones. En pláticas con dos analistas de nuevo ingreso al área se detectó la presencia de fricciones por la falta de delimitación de sus funciones, lo que se ha traducido en desconocimiento e incapacidad de respuesta ante las contingencias y las auditorias que aplica la CONSAR.	Hacer un catálogo de funciones de cada puesto del área de operaciones Capacitación a los empleados



ASPECTOS RELEVANTES

PROCESO REVISADO	ELEMENTOS ENCONTRADOS	NORMATIVIDAD CONSAR (control)	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
Unificación De cuentas	Problemas con el sistema lo que hace que los objetivos no se cumplan en tiempo y forma, pero el procesos y las condiciones de operación emitidas por CONSAR como lo son los formatos, y requisitos si están en concordancia	CIRCULAR 42-2	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ineficiencias en el sistema interno de la Afore ○ Falta de capacitación y desconocimiento de los procesos por parte de los analistas de unificación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Programa que contemple los cambios que llegan al área de Operaciones, e inmediatamente hacerlos llegar al área de sistemas, por un canal de comunicación eficiente, como lo puede ser un analista que sea el enlace entre estas áreas.
Retiros	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los procesos se cumplen en tiempo y forma, pero debido a problemas con sistemas, que tardan en enviar la información a sucursal de banco para liquidar el dinero y estos no se pagan a tiempo a los trabajadores, y aparte las resoluciones del IMSS son detonantes también en este proceso ○ Otra situación es que constantemente no se actualiza el sistema con los cambios que se da por parte de la CONSAR lo que afecta este proceso 	CIRCULAR 31-8	<p>La misma situación de los otros procesos, inadecuada comunicación con el área de sistemas, y la tardía comunicación de la información por parte de sistemas con los bancos liquidadores, esto se debe a que no están capacitados los responsables de estos procesos, y desconocen las definiciones de procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Programa que contemple los cambios que llegan al área de Operaciones, e inmediatamente hacerlos llegar al área de sistemas, por un canal de comunicación eficiente, como lo puede ser un analista que sea el enlace entre estas áreas. ○ Formular un programa de capacitación constante e integral para las partes involucradas en el proceso de retiros, desde operaciones, sistemas , tesorería y el banco liquidador

AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE AFORE AZTECA

Traspaso	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alto índice de rechazo de solicitudes de traspaso, así como mala validación en sistema de imágenes de expedientes de trabajador ○ Por políticas que se han venido manejando se están dando traspasos indebidos, que es una fuga de información de los clientes, lo cual ha dado paso a que se estén dando despidos en las gerencias 	<p>CIRCULAR 28-13</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inadecuada revisión de documentos por parte del promotor e incapacidad de promotores al llenar la solicitud lo que se traduce en rechazo por mesa de control ○ Inadecuada seguridad en el sistema interno ha conducido a que se estén dando los traspasos indebidos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacitación a promotores, mejor selección de promotores, estricta validación de solicitudes por parte de mesa de control ○ Operar nuevas medidas de seguridad en el sistema de la Afore, como restringir los accesos a estos expedientes, aunque esto ya es problema que tendría que atender directamente en el área de sistemas, pero falta la comunicación adecuada con esta área para tratar de solucionar este tipo de problemas por lo que se propone que exista un intermediario que sea la parte comunicativa entre operaciones-sistemas
Registro	<p>Alto índice de rechazos en mesa de control, así como ineficiente y tardía certificación de trabajadores en CONSAR por ineficiente validación de imágenes</p>	<p>Circular CONSAR 07-12</p>	<p>Inadecuada revisión de documentos, mal llenado de formatos, los proveedores que digitalizan las imágenes no es eficiente, puesto que muchas veces digitaliza rechazos</p>	<p>Capacitación a promotores, mejor control sobre los proveedores, de imágenes por parte de mesa de control lo cual se puede solucionar contando con personas que se encarguen de revisar sistemáticamente la valija de mesa de control desde su ingreso hasta su digitalización y certificación en el caso de registro y traspaso, llevando como control una bitácora donde se reporten las solicitudes que están en proceso, las que ya están rechazadas y las que están por confirmar, y así evitar las demoras al tratar de recuperar las solicitudes rechazadas</p> <p>También formular un mejor sistema para validar los documentos que se cotejan contra los originales de los trabajadores que quieren afiliarse a Afore Azteca</p>



SEGUIMIENTO

Para verificar que “AFORE AZTECA” atienda acabo las propuestas formuladas por la Consultaría DELTA, se propone la aplicación de una auditoría de seguimiento.

PLANEACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN

a) Lineamientos generales

1. Analizar la implantación de las propuestas sugeridas al área de operaciones, en los procesos de unificación de cuentas, traspasos, retiros y registro.
2. Contratar a un supervisor para que verifique que se lleve en forma eficaz y correcta cada uno de los procesos analizados con el fin de tener un adecuado control de área.
3. Las técnicas a utilizar para obtener la información necesaria para que se pueda aplicar las propuestas sujetas por Consultaría DELTA, son: cuestionarios, entrevistas y la observación directa del área de operaciones.
4. Elaboración de un cronograma de las actividades, especificando los tiempos dedicados para las respectivas actividades.
5. Dar asesoría durante el proceso de seguimiento a las áreas involucradas.
6. Analizar y comparar los resultados de la auditoria administrativa con los resultados obtenidos la de seguimiento.

b) Acciones específicas

1. Preparar un cronograma para implementar la auditoría de seguimiento.
2. Comunicar al área de operaciones la conveniencia de dar seguimiento a las recomendaciones producto de la auditoría administrativa.





CRONOGRAMA PROPUESTO

ACTIVIDADES	OCTUBRE DEL 2008				NOVIEMBRE DEL 2008			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1.- Hace una cita para visitar la empresa.	20							
2.- Revisar la implantación de las recomendaciones en el área de operaciones, en particular de los procedimientos de: unificación de cuentas, traspasos, retiros y registro.								
3.- Analizar el desempeño del supervisor.								
4.- Aplicación de los cuestionarios y las entrevistas, con el fin de corroborar si han brindado mejoras las sugerencias.								
5.- Realizar una observación directa para corroborar los resultados de las entrevistas.								
6.- Efectuar un análisis de los resultados de la aplicación de entrevistas, cuestionarios y observación directa.								
7.- Presentar un informe que muestre el éxito o fracaso de las sugerencias implantadas.								
8.- En caso de que las sugerencias implantadas se hallan aplicado conforme al lo programado y con resultados favorables, se procederá a sugerir la implementación en otras áreas de la empresa, en el caso contrario se revisará el proceso de aplicación de las sugerencias de forma más profunda.								