

24.308

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DE LA OPERACION DE COMPRAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

PRESENTAN:

**MA. MAGDALENA ROJAS MARTINEZ
DANIEL CONDE FLORES
JOSE LUIS ALVAREZ MARTINEZ**

ASESOR:

C. P. Y L. A. E. LUIS EDUARDO OLIVERA CHAVEZ

MEXICO, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DE LA OPERACION DE
COMPRAS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.

I N D I C E

INTRODUCCION.

C A P I T U L O I

PLANEACION DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

| | |
|--|---|
| A. GENERALIDADES. | 1 |
| B. PLANEACION DE LA AUDITORIA. | 2 |
| C. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE COMPRAS. | 4 |
| D. METODOLOGIA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA AUDITORIA | 6 |

C A P I T U L O II

DESARROLLO DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

| | |
|--|----|
| A. ESTRUCTURA DE LA OFICINA DE COMPRAS. | 14 |
| B. POLITICA DE APROVISIONAMIENTOS. | 15 |
| C. POLITICAS DE LOS APROVISIONAMIENTOS DE LA ENTIDAD. | 21 |
| D. FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMEN TO DE COMPRAS. | 36 |
| E. TECNICA DEL CUESTIONARIO. | 52 |
| F. CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO APLICABLE AL AREA DE COMPRAS. | 54 |
| G. PROGRAMA DE TRABAJO (COMPRAS). | 75 |
| H. DIAGRAMAS DE FLUJO. | 89 |

INTRODUCCION

Todo profesionista por el hecho de serlo, adquiere la obligación moral con la sociedad de brindar un servicio de gran utilidad y calidad. Por tal motivo, el profesional que desarrolla sus actividades en el campo de la contaduría pública, debe autoimponerse el deber de proporcionar a sus clientes el mejor beneficio de su trabajo.

El señalamiento de esta responsabilidad profesional es consecuencia de la preocupación constante de nuestros cuerpos colegiados de aumentar la calidad y utilidad de los servicios que se prestan en la profesión, sin embargo, aún cuando es de mucha utilidad un informe de control interno derivado de una Auditoría de Estados Financieros, las más de las veces, estará enfocado hacia aquella parte del control interno sobre la cual se produce la información, métodos y registros de índole financiera o contable y no contendrá aspectos relativos al incremento de la eficiencia y productividad de operación. Esto último, puede obtenerse mediante el desarrollo de la Auditoría Operacional, en donde aprovechando el conocimiento y experiencia adquirida en la Auditoría de Estados Financieros y cambiando la actitud mental del auditor externo por la mente de empresa, se pueden proporcionar puntos de vista sobre las políticas financieras y administrativas que utiliza la empresa en cuestión y los resultados obtenidos en la aplicación de dichas políticas.

El objeto de nuestra investigación consiste en evaluar el control interno existente en una empresa de servicios (tarjetas de crédito) auxiliándonos, según nuestro juicio profesional y las circunstancias encontradas, por técnicas consideradas aplicables sobre el ente económico. Tratamos de proporcionar una panorámica de los lineamientos utilizados durante nuestra labor, sobre la aplicación de nuestra metodología, en la cual consideramos conveniente la aceptación de opiniones y/o críticas sobre el desarrollo de ésta, así como también la sugerencia de otras técnicas aplicables de este tipo de empresa, cuyo análisis se efectuó a la operación de compras.

Por otra parte, se trata de proporcionar información a los altos directivos de la jerarquía administrativa, que coadyuve en la toma de decisiones sobre el departamento, área u operación examinada, ya que es menester nuestro el proporcionar sugerencias y/o alternativas de solución sobre los problemas detectados, así como conservar un adecuado juicio y capacidad profesional durante la realización de nuestro trabajo.

Otra característica de nuestra investigación consiste en dejar plasmada información que sirva de apoyo para probables o posibles consultas sobre este análisis.

Agradecemos la colaboración en especial de aquellas personas que nos auxiliaron y proporcionaron información que sirvió de base para el desarrollo del presente seminario de investigación.

CAPITULO I

PLANEACION DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

- A. GENERALIDADES.
- B. PLANEACION DE LA AUDITORIA.
- C. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE COMPRAS.
- D. METODOLOGIA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA AUDITORIA.

1. PLANEACION DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

A. GENERALIDADES.

Con el fin de perfilar nuestra investigación hacia la evaluación del control interno concretamente, y considerando que de los resultados que se obtengan de la misma a través de la auditoría, dependerá en gran medida la calidad de la revisión, daremos a continuación una breve explicación de los puntos que, a nuestro criterio, tienen más relevancia en la planeación.

La Auditoría Operacional, evalúa los controles para asegurar la correcta adecuación de la estructura operacional, ¿como se logra esto?; a través de un examen y análisis crítico, con el fin de proporcionar información a la administración de la entidad, misma que ayudará a los ejecutivos en la toma de decisiones, en cuanto a: si existe o no una adecuada eficiencia operativa; si se incrementan o no los ingresos, se eliminan esfuerzos y operaciones innecesarias, etc. Esto es, en lo que respecta al departamento por analizar (compras).

Cabe mencionar que en toda entidad, existe una gran variedad de funciones en las que la autoridad se encuentra delegada en los diferentes niveles de organización: en nuestro caso, una empresa que proporciona los servicios de "tarjetas de crédito", lo cual hace indispensable para la gerencia el tener un conocimiento y control adecuado de dichas actividades, para la obtención de un buen funcionamiento.

Por la responsabilidad que tiene el auditor de informar a la gerencia las deficiencias en sus controles, en este caso específicamente en el área de compras, pretendemos dar una orientación en cuanto a los pasos que deberán tomarse en cuanto para llevar a cabo la revisión.

B. PLANEACION DE LA AUDITORIA

Puede afirmarse con razón, que toda actividad administrativa que se emprenda, requiere de un plan por medio del cual se fijen los objetivos que se persiguen y que se pretenden lograr para poder realizar con eficiencia dicha actividad, esto es precisamente lo que persigue la planeación, al establecer los programas que señalen las metas que se desean alcanzar.

En otras palabras, la planeación es establecer anticipadamente los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, -- así como los medios y la forma en que se van a lograr de acuerdo con los antecedentes y circunstancias previsibles.

Por si misma, la planeación ayuda a lograr los resultados que se desean, ya que, por medio de ella se facilita al canzar las metas predeterminadas, obtener resultados favorables y coordinar las operaciones. Los resultados que se desean se tienen siempre y claramente presentes y se reduce la preocupación excesiva sobre los problemas inmediatos y -- relativamente menores. Reduce la actividad dispersa, la -- yuxtaposición innecesaria de esfuerzos y los movimientos -- inútiles; en una palabra, ayuda a conseguir mejores resultados con la proporción justa de esfuerzos realizados.

Así pues, una buena planeación de auditoría dependerá de la habilidad, experiencia, conocimiento de la empresa y cuidado en su elaboración por parte del auditor.

Si bien en la planeación de la auditoría, el auditor considera debidamente factores como el objetivo, condiciones y limitaciones del trabajo a realizar, los objetivos particulares de cada fase de la revisión, etc.; tales factores adquieren una mayor importancia en la programación de cada intervención que deba llevarse a cabo.

Un programa de auditoría constituye en sí un plan detallado del trabajo que se efectuará, especificando los procedimientos que se seguirán para la revisión de cada una de las partidas sujetas a examen y principalmente el tiempo estimado que se requerirá y tratándose de auditoría operacional, - el programa consistirá en la especificación de los aspectos a cubrir, tales como flujo de formas, organigramas, procedimientos, operaciones, estudio del control interno para su -- evaluación, etc. A medida que cada punto del programa es -- cubierto, el auditor deberá rubricarlo, anotando el tiempo-- consumido en ese particular, y es así como el programa constituye un importante elemento en la planeación y control del trabajo de auditoría.

La inclusión de instrucciones detalladas en los programas de auditoría asegura que no serán omitidos aspectos importantes en el trabajo de revisión y facilitan el trabajo de aquellos auditores sin experiencia, requiriendo menor supervisión de la que en otras condiciones sería necesario y por lo tanto los supervisores o el mismo auditor podrán concentrar su atención en otros aspectos del examen que demanden un mayor grado de habilidad, experiencia y juicio profesional.

Es necesario que los programas de trabajo se elaboren de la manera más clara posible, a fin de facilitar su entendimiento y evitar confusiones que puedan perjudicar el trabajo a realizar.

Por último, para que la ejecución del programa tenga éxito, es conveniente que la gerencia dé a conocer a todos los departamentos que el auditor cuenta con la autoridad necesaria para desarrollar su trabajo.

En capítulo posterior que es el abocado a el desarrollo de nuestra investigación, presentaremos nuestro programa de trabajo.

C. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE COMPRAS

Como se observó en el subcapítulo anterior, el auditor deberá establecer objetivos en cada área o fase del trabajo -- con el fin de establecer un margen de variaciones.

En lo que respecta a compras específicamente, comprende - el conjunto de actividades que desarrolla la empresa para adquirir o abastecer los recursos necesarios para la realización de sus objetivos.

Dichos objetivos, de manera general serán, el proporcionar a la gerencia los datos pertinentes sobre los mercados de utilización de servicios, planeación de controles internos, las políticas de compras, la obtención de cotizaciones con diferentes proveedores, seleccionar los productos o servicios más adecuados, dar a conocer las condiciones que ofrezcan los proveedores, etc.

Una vez mencionados los objetivos que existen o persigue - el departamento de compras, será indispensable hacer el señalamiento de nuestros objetivos en el desarrollo de la auditoría, conforme a los datos obtenidos y a lo solicitado por los socios de la entidad. A continuación presentamos los objetivos principales:

Primero:

Verificar que todas las compras o prestaciones de servicios que la empresa requiere para su funcionamiento sean en las mejores condiciones en cuanto a calidad, precio, tiempo de entrega, etc.

a) De calidad, el departamento de compras será el encargado y responsable de la adquisición de los productos o servicios obtenidos por los proveedores, que el material adquirido proporcione la utilidad necesaria o el servicio adecuado, para que la empresa no tenga contratiempos en cuanto a la deficiencia-

de los artículos o servicios obtenidos.

- b) Precio: cabe hacernos la siguiente pregunta; ¿es importante adquirir un artículo o servicio a menor costo, cuales serían las consecuencias; o adquirir el artículo o servicio a un precio adecuado? de alguna de las dos formas mencionadas estaríamos afectando el presupuesto o el sistema económico de la empresa por lo tanto, es indispensable -- que exista una cotización previa con proveedores.
- c) El tiempo de entrega, es un factor muy importante dentro de la empresa, de éste dependen el funcionamiento o el paro, al no existir una adecuada entrega del material o servicio requeridos.

Segundo:

Vigilar y controlar el abastecimiento de las compras y -- servicios que entran al almacén de la empresa.

Este objetivo también es considerado de importancia, ya -- que debe mantenerse una estricta vigilancia en cuanto al control de los inventarios, es decir el control de la rotación -- de los mismos.

Para mantener una adecuada vigilancia y control de los artículos, el departamento de compras debe coordinarse con los demás departamentos que soliciten o almacenen productos o artículos ya que si estos son manejados y almacenados eficientemente, la empresa obtendrá mayores beneficios.

En cuanto a la recepción de artículos o activos, deberá -- procurar que sean los artículos solicitados o que no haya faltantes de éstos para no incurrir en una probable interrupción de labores en algún departamento o área de la empresa.

Tercero:

Proporcionar información veraz y oportuna a la gerencia --

para que exista una adecuada toma de decisiones.

Este objetivo es de suma importancia, ya que de la información que se proporcione de nuestra investigación dependerá el buen funcionamiento del departamento, o dicho de otra forma, servirá como fundamento para la toma de decisiones adecuadas.

Así pues, en el desarrollo de nuestra investigación trataremos de cumplir con estos objetivos que de una manera y otra serán básicos para la conclusión de nuestro trabajo.

D. METODOLOGIA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA AUDITORIA.

¿Como establecer la metodología a seguir (procedimientos), si para cada tipo de entidad no es la misma?. A continuación haremos mención de nuestra metodología, haciendo notar que se trata de una empresa de servicios "tarjetas de crédito y recalcando que no es ni será la única metodología a seguir.

Toda metodología implica una secuencia lógica y genérica de la revisión de un área o departamento específico, esto quiere decir que el auditor deberá establecer sus objetivos anticipadamente y como consecuencia trazar los pasos a desarrollar para poder lograrlos.

Para lograr lo antes mencionado, será indispensable en cierta forma, que el auditor conserve una actitud mental y capacidad profesional adecuadas en cuanto al desarrollo de su labor.

Nuestra metodología por aplicar será descrita a continuación de una manera general, ya que en el capítulo siguiente - que es el desarrollo de la investigación, se explicará detalladamente.

Para el desarrollo de nuestra revisión se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

1.- Identificación con la entidad.

Con el objeto de llevar a cabo esta fase, nos auxiliamos de los métodos que consideramos más adecuados para obtener resultados óptimos y esto pudo lograrse aplicando cuestionarios que comprenden un número de datos estructurados de tal forma que se obtuviera una panorámica general de la organización, de manera que nos permitiera ubicar la operación de compras y su conexión con otros departamentos dentro de un contexto genérico, antes de proceder a la familiarización en forma particular.

A continuación presentamos la panorámica de identificación con la entidad auditada de nuestra investigación.

2.- Datos Generales.

Razón o denominación social de la entidad.

Giro y objetivo general de la misma.

Investigar la existencia de sucursales.

Conocer los diferentes Manuales de Organización.

Obtener organigrama general de la entidad.

Conocer las funciones operativas de los diversos departamentos.

Efectuar un recorrido físico a las instalaciones.

Principales proveedores.

3.- Datos Administrativos.

Políticas administrativas.

Sistemas y procedimientos de operación.

Sistema de control interno.

4.- Datos Operativos.

Flujos de operación.

Magnitud, volúmenes y tipos de operación.

5.- Entrevista (s) Preliminar (es).

Consiste en tener una o varias juntas con el personal-

responsable de la operación (compras), para informar de los objetivos de la revisión, el grado de avance de la auditoría y los hallazgos determinados.

6.- Revisión y evaluación de la operación de compras.

Esta fase es la más importante, ya que es la parte medular de nuestra intervención. Para compenetrarnos a fondo efectuamos en primer lugar lo siguiente:

Planeación de la revisión.-

Definir los objetivos particulares y generales de la auditoría de compras.

Elaboración del programa de auditoría, definiendo métodos, alcances, etc.

7.- Conceptos a revisar.

Incluimos los departamentos necesarios para su revisión regulada por los objetivos y alcances de cada sección. A continuación presentamos lo más importante de la secuencia de la auditoría.

a. Objetivos y Estrategias.

Comentar con las personas involucradas los objetivos, planes y estrategias implantados, así como determinar que se encuentran documentados, entendidos y aceptados por el personal del departamento de compras.

b. Políticas y Procedimientos.

Las políticas determinan las directrices gerenciales a todos los niveles de la entidad y proporcionan reglas básicas para la operación de compras.

Para comprobar la adhesión de estas políticas fue necesario llevar a cabo una revisión e investigación con las personas indicadas.

Esto se refiere a determinar que políticas y procedimientos se encuentran documentados, su bondad y el cumplimiento de los objetivos de compras. También es necesario determinar si el personal de compras que debe seguir las políticas y procedimientos estuvieron involucradas en su cumplimiento.

Al respecto, cabe mencionar que las políticas y procedimientos que tiene la entidad, se enunciarán con detalle en el siguiente capítulo.

c. Organización y Responsabilidades.

Dentro de la Auditoría Operacional al departamento de compras fue necesario determinar la bondad de la estructura de la organización, asegurándose de que cada actividad u operación estén enfocadas al logro de los objetivos establecidos y que estén debidamente dirigidos.

Fue necesario revisar y comentar la descripción de puestos, tanto del jefe como de los integrantes del departamento de compras. Se determinó si compra desempeña otras actividades o tiene responsabilidades diferentes a las de suministro.

Consideramos importante hacer mención de los antecedentes generales de la entidad por auditar, para una mejor identificación con la misma.

La entidad, es una Sociedad Anónima de Capital Variable, fundada en el año de 1968. Su actividad o giro principal es la promoción y operación de la tarjeta de crédito en el mercado; actualmente cuenta con cuarenta socios y un capital social de \$ 50,000,000.00

Después de haber visitado las instalaciones y haber recopilado la información necesaria en cuanto a políticas procedimientos y programas existentes en el área a revisión, será indispensable llevar a cabo una planeación adecuada para el logro de nuestros objetivos.

d. Operación de servicios y relaciones internas.

Es importante que compras se involucre y se comuniquen con otros departamentos con el fin de que pueda proporcionar el servicio requerido. A este respecto, se investigó la bondad del servicio que presta a los departamentos de Grabación, Informática, Atención a Bancos, Capacitación Institucional, Almacén, etc.

Se revisó la razón de ser de las devoluciones, se comentó con los ejecutivos acerca de la calidad y disponibilidad de los artículos y se determinó hasta donde fue posible, si compras es aceptada como parte vital de la entidad.

Se investigaron los cambios de proveedores y el porque, así como cerciorarse que el departamento de compras tenga fuentes alternativas.

e. Documentación y formas.

Es conveniente revisar cada forma de reporte, cuidando en especial el informe de políticas y procedimientos; entre las formas a revisar encontramos:

- Requisición de compras
- Notas de entradas
- Notas de salida
- Tarjeta de almacén
- Formato de existencias (papelería de operación técnica)
- Formato de consumos (papelería de operación técnica)

- Formato de consumos (papelería computadora)
- Formato de consumos (material punto de venta)
- Formato de consumos (papelería de operación mercado-técnica)
- Formato de consumos (papelería Compañía X, S. A. de C. V.)
- Ordenes de compra
- Formato de consumos gerencias foráneas
- Memorandum y solicitud de material
- Ordenes de instalación
- Reportes y comunicaciones.

El paso primordial de auditoría es determinar si los reportes y las comunicaciones responden al objetivo de compras y el control de la operación, para lograr esto se lleva a cabo la siguiente investigación:

- Determinar si existe información relativa a:
 - 1.- Disponibilidad de los artículos.
 - 2.- Condiciones que podrán afectar los suministros.
 - 3.- Tiempos de entrega.
 - 4.- Presupuestos y cambios en los mismos.
 - Determinar si se tienen los siguientes controles para evaluar la operación de compras.
 - 1.- Esfuerzo para encontrar nuevas fuentes de información.
 - 2.- Control de órdenes de compra (prenumeración y valuación).
 - 3.- Control de los compromisos con los proveedores, - costos de compras, descuentos por pronto pago, y aprovechamiento de ofertas, etc.
- 8.- Evaluación del sistema de control interno.

Una vez que identificamos la entidad, al conocer sus da-

tos generales, se procederá al cumplimiento de los sistemas de control interno existentes y la determinación de la confianza que pueda asignársele en cada fase y actividad de la entidad para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad que daremos a nuestras pruebas de auditoría.

Debemos incluir procedimientos y métodos tendientes a lograr los objetivos mencionados. Esto se logrará en la siguiente forma:

- Debemos allegarnos a los organigramas, así como a los flujos de operación y documentos de los procedimientos en vigor.
- Revisar los elementos del control interno o según el caso las desviaciones al respecto.
- Seleccionar una muestra de transacciones para prueba con objeto de determinar si los controles vigentes, según el manual, se aplican en la práctica.
- En el examen se identificarán las causas de los problemas, existiendo básicamente dos alternativas al respecto:
 - Fallas originadas en el elemento humano.
 - Fallas en el sistema de control interno.
- La mayor parte de la evaluación del control interno fue hecha mediante ciertos reportes y documentos tales como :
 - a) Los objetivos y políticas establecidos en el manual de operación.
 - b) Los cuadros de organización.
 - c) La descripción de responsabilidad y funciones de los principales puestos.
 - d) Deberes de las personas correspondientes.

Esto da lugar a que puedan existir tres tareas

diferentes:

- Lo que la persona piensa que debería estar haciendo.
- Lo que declara estar haciendo
- Lo que realmente está haciendo

En este estudio constituyen en forma integral las técnicas y procedimientos aplicables a la evaluación del control interno, lo cual significa aprovechar las aportaciones que brindan cada una de ellas y al final complementarse, para obtener una evaluación que permita visualizar en forma más amplia al departamento de compras.

C A P I T U L O II

DESARROLLO DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

- A. ESTRUCTURA DE LA OFICINA DE COMPRAS.
- B. POLITICA DE APROVISIONAMIENTOS.
- C. POLITICAS DE LOS APROVISIONAMIENTOS DE LA ENTIDAD.
- D. FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.
- E. TECNICA DEL CUESTIONARIO.
- F. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICABLE AL AREA DE COMPRAS.
- G. PROGRAMA DE TRABAJO (COMPRAS).
- H. DIAGRAMAS DE FLUJO.

II. DESARROLLO DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

A. ESTRUCTURA DE LA OFICINA DE COMPRAS.

Es indispensable la obtención o creación de la estructura de la oficina de compras, a través de este plano se tiene una panorámica general, se especifican las diferentes secciones que integran el departamento con sus respectivas funciones y responsabilidades por parte del personal que interviene.

Realización de la estructura de compras.

La estructura interna de la oficina de compras se puede realizar con criterios que dependen: (según Micheli Calmeri) los que a continuación transcribimos.

- I. De la importancia de la misma oficina en relación con las necesidades que debe satisfacer, con la importancia que la empresa atribuye a las compras en el manual de sus diversas actividades.
- II. Del grado de centralización provisto y del grado de control que debe ejercer sobre la actividad descentralizada.
- III. De la heterogeneidad de las compras.
- IV. Del número de compras que se deben realizar durante el año.
- V. De la dificultad que presenten los aprovisionamientos.
- VI. De la situación de los mercados.
- VII. Del mecanismo de control de las existencias y de la planificación.
- VIII. De las perspectivas de desarrollo y expansión del ente económico.

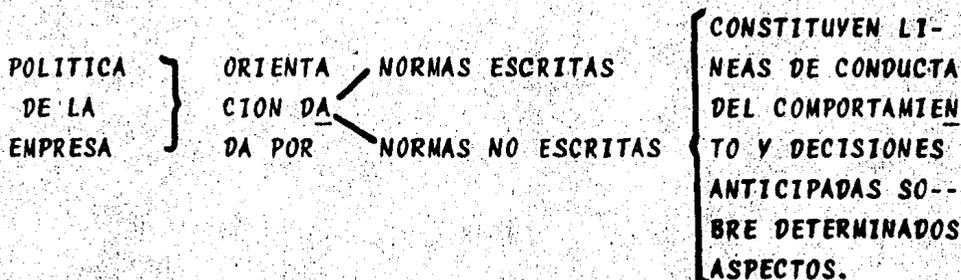
- IX. De la oportunidad de especializar al personal y también del grado de especialización del personal de que dispone la empresa.
- X. Del nivel de organización logrado en la empresa.

La estructura de una división u oficina de compras se puede realizar con diversos criterios, en la siguiente página presentamos la estructura de la oficina de compras de la empresa.

B. POLITICA DE APROVISIONAMIENTOS.

A continuación hacemos una breve síntesis de lo que es una política en un ente económico en forma general.

Política de la empresa, se considera a la orientación de la sección administrativa en un determinado sentido, en función de determinados objetivos generales y particulares que se desean alcanzar.



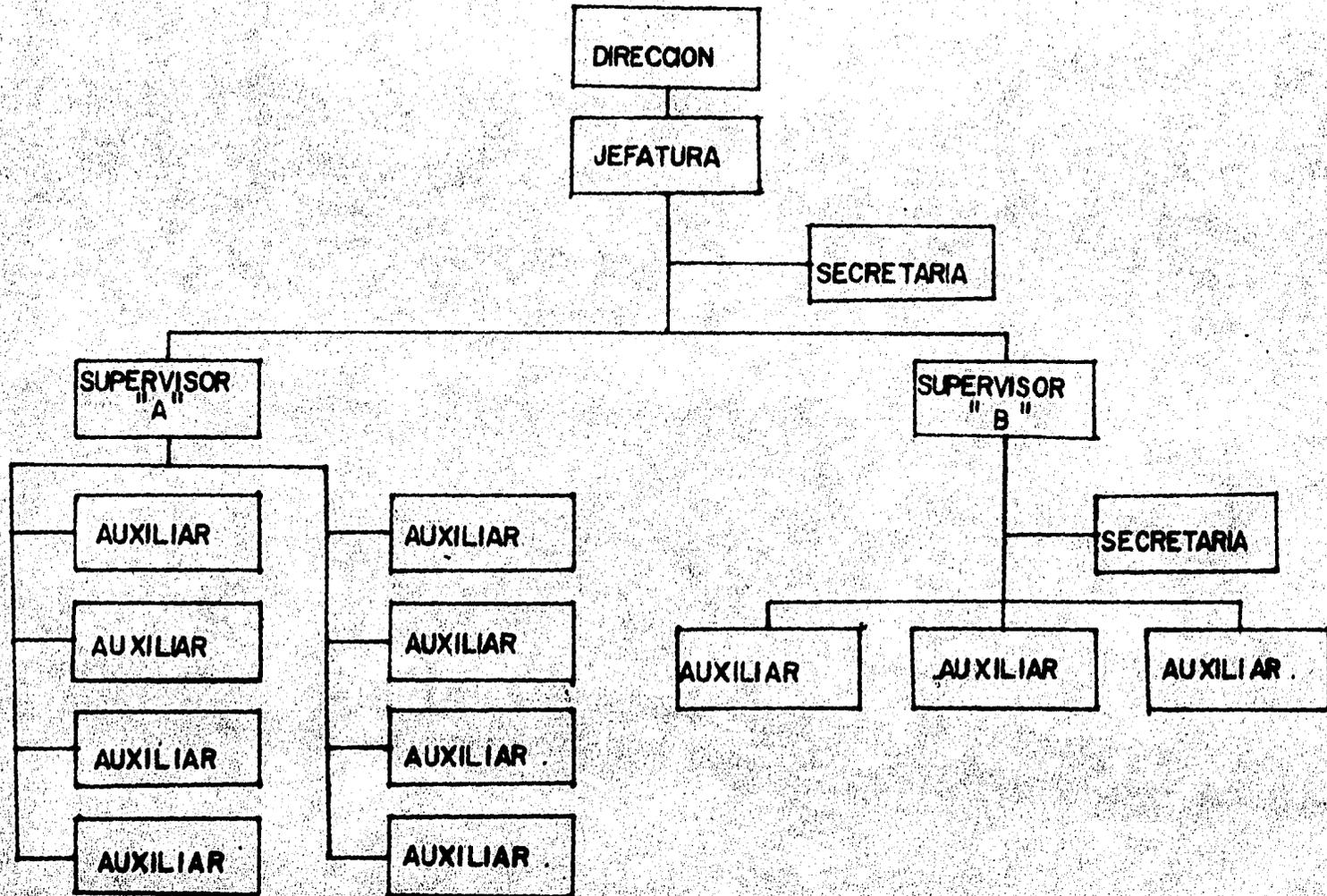
En toda política deben existir enunciados encaminados a establecer de un modo preventivo las líneas maestras de la sección administrativa. (Micheli Calmeri):

ENUNCIADOS:

Las que constituyen en efecto un plan de acción general que sirven de guía a la dirección de la empresa, cons-

COMPANIA X, S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA (ESTRUCTURA) DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS



tituyendo el punto principal en la dinámica de las decisiones.

Las que expresan sustancialmente normas de comportamiento cuyo fin consiste en guiar de un modo calmante y dar por resuelto a priori determinados problemas.

Las normas de política de la empresa, pueden -- considerar la acción global de la dirección, que abarca to dos los sectores de la empresa o algunos de ellos, o referirse a la acción de problemas particulares, tomando la -- forma en una u otra cosa hacia los impulsos de la coordinación.

Como siguiente punto tratamos algunos aspectos de la política de aprovisionamientos (compras).

Esta política está constituida dentro del conjunto de políticas de la entidad económica en relación con la política financiera. Esto quiere decir que los aprovisionamientos se deben amoldar a la situación financiera, desde nuestro punto de vista se consideran de la siguiente manera:

- Fijar un punto de equilibrio entre la necesidad de limitar el capital inmovilizado y la de asegurar la continuidad de los suministros.
- Que exista una contribución adecuada al mantenimiento de una buena situación de liquidez.

En esta política debe existir una guía que sirva de base a los responsables de las compras entre la situación que existe con la responsabilidad financiera, en lo siguiente:

1. Cuidar las compras y llevarlas a cabo en el momento preciso, para su entrega en el momento oportuno.

2. Las condiciones de pago deben ir acordes con la situación económico-financiera de la entidad.
3. Programar las compras convenientemente a lo largo del tiempo.

Los aprovisionamientos deben orientar la actividad del servicio, en el sentido de contribuir a la mejor situación financiera. Además, se deben considerar las características de los artículos por comprar, la selección debe estar orientada en el sentido de favorecer a la política de calidad.

a) Contribución de la política de compras.

Dicha contribución debe estar enfocada al personal que efectúa las compras, de modo que no sea considerado un fin satisfacer estas necesidades de los materiales que se indiquen, sino que se ajuste su actividad a las exigencias reales de los sectores o departamentos productivos interesados.

b) Los aprovisionamientos desde el punto de vista Administrativo - Contable.

En las normas de los aprovisionamientos pueden haber orientaciones encaminadas a las reducciones de los costos del servicio de compras; en el sentido operativo, los aprovisionamientos deben seguir de cerca la dinámica de las necesidades, asegurando la continuidad y el flujo regular de los suministros.

Cabe mencionar la política de aprovisionamientos por el lado organizativo pudiéndose establecer lo siguiente.:

- Cualquier solicitud de precios e información debe corresponder exclusivamente al servicio de compras.

- Cualquier contrato con los suministradores por parte de los diversos departamentos de la entidad económica, debe ser autorizado por el jefe de servicios de compras o por una persona a nivel administrativo que posea la debida autorización.
- Los departamentos existentes en la entidad no deben proporcionar información a los suministradores, referente a las compras, ya que en este aspecto es el servicio de compras.

c) Criterios para la realización de las compras.

Este punto se puede prescribir que como norma, se presenten siempre en competencia varias empresas o entidades; también pueden existir orientaciones encaminadas a ampliar la competencia, pueden igualmente especificarse criterios para la valorización de los efectos recibidos, etc.

Se deben efectuar estudios en la política de aprovisionamientos, en cuanto a la elección de los suministradores en:

- La capacidad financiera
- La capacidad de satisfacer las necesidades y exigencias del ente económico, en cuanto a la calidad y cantidad de materiales.

d) La Inflación Monetaria en la política de los aprovisionamientos.

Puede estar orientada en lo que respecta a las existencias de un modo distinto al utilizado en los periodos de estabilidad monetaria.

Existen contingencias de mercado que pueden sugerir la compra anticipada en base a un presupuesto, de los artículos o materiales. Es importante que existan orientaciones precisas de política de empresa en relación con los gastos y riesgos que puedan implicar.

Como complemento de lo enunciado. Referente a las normas de políticas de las empresas, cabe mencionar; la indicación de quién debe proceder a efectuar la selección de métodos y técnicas de compra; la formulación de condiciones de los suministros; la definición de las características de los materiales; el análisis de los precios; la determinación de las compras, etc.

Se pueden establecer criterios de selección entre los diversos métodos de compras según sea el volumen de los aprovisionamientos.

e) Normas operativas en los aprovisionamientos.

La mención de estas normas implica un control adecuado en el área del servicio de las compras, tales como:

- I. No comprar ni demasiado pronto, ni demasiado tarde:

comprando demasiado pronto, la empresa se ve obligada a efectuar antes de tiempo inmobilizaciones de capital; comprando demasiado tarde se corre el peligro de que no lleguen a tiempo los suministros.
- II. No comprar artículos innecesarios hasta no comprobar que son útilmente indispensables.
- III. No decidir los suministros en forma de criterio de la mejor oferta; sino más bien tratar de establecer si existe una adecuada correlación entre el precio ofrecido y el valor de la mercancía cuya compra se propone.
- IV. La compra siempre debe de estar en relación con los planes de servicio y por lo tanto no debe constituir una operación por sí misma.
- V. Tener presente que cada compra constituye una inversión financiera y por lo tanto una inmobiliza-

ción especial. Como consecuencia se debe a moldar a las circunstancias que en materia financiera trata de reducir lo inmovilizado y mantener un alto nivel de liquidez.

Estos son algunos de los puntos normativos operativos, que se deben tener presentes para la realización de los provisionamientos según nuestro criterio.

f) Responsabilidades específicas del director o je fe de servicios de compras.

Consideramos conveniente hacer mención de las funcio nes que ejerce el director o jefe de servicios de compras, - ya que desempeña un papel importante dentro de la empresa.

La función de compras se debe estudiar racionalmente en todas sus partes, (flujo de operación) desarrollando también una adecuada investigación de mercados. Es fácil darse cuenta de la competencia y del desempeño que exige a la persona propuesta para encargarse de desarrollar esta función. Desde el punto de vista general dichas funciones se refie - ren:

- A la dirección general de las compras y a la adecuación de la política general y financie ra de la empresa.
- Al nivel de calidad de los artículos compra - dos.
- A la previsión de las inversiones financieras para la realización de los máximos objetivos del mantenimiento de la situación de liquidez y la reducción al mínimo de la duración del - ciclo inversión-liquidación.
- A la contribución en el estudio de los merca - dos de suministros.
- A la previsión económica y financiera.

- Al mantenimiento en el campo de las compras de elevados estándares de trabajo - con el fin de contribuir a mantener y -- consolidar el prestigio de la empresa.
- Al estudio de la evaluación de la legislación vigente con el fin de averiguar - que incidencia puede tener eventualmente sobre las compras etc.

Es fácil suponer que para ser el jefe de servicio de las compras, se necesita capacidad necesaria y suficiente - que lo sitúe en posición de dirigente. Debe desarrollar y dirigir tres órdenes de actividad.

- I.- Actividad de investigación y preparación de las -- compras.
- II.- Supervisión al efectuar las compras, en la posibilidad de contratación directa.
- III.- Control de los resultados, con el fin de regular -- mejor la futura actividad.

A continuación se incluyen las políticas existentes de la entidad estudiada que integran o conforman el área de -- compras.

C. POLÍTICAS DE LOS APROVISIONAMIENTOS EN LA ENTIDAD.

- a). POLÍTICA RELACIONADA CON: Los requerimientos para la -- justificación de requisiciones.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Para establecer un mínimo de requerimientos a cumplir en las requisiciones, tanto de gasto corriente como de inversión.

Para evitar que se presenten requisiciones sin la debida justificación.

DESCRIPCION: Las requisiciones para inversiones (activo fijo) únicamente serán autorizadas por el director general, - las compras especiales por los directores de área, subdirectores o gerentes, y las requisiciones de bienes o servicios requeridos periódicamente para la operación así como las de papelería, artículos de escritorio, podrán ser autorizadas - por los jefes de departamento.

Las requisiciones tanto de gasto corriente como de inversión, deberán justificarse especificando cuando menos lo siguiente:

- 1.- Motivo de la petición.
- 2.- Uso que se le dará al bien o servicio requerido.
- 3.- Alternativas de solución en caso de no adquirirse lo requerido.
- 4.- Problemas que podrán presentarse por la carencia del bien o servicio.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- Debe considerarse que el no cumplir esta política al elaborar una requisición, ocasionará su devolución y por lo tanto retraso en su abastecimiento.
- El que los puntos tres y cuatro tengan por respuesta --ninguno", no es motivo de rechazo de la requisición, pero su debida respuesta si es motivo de respaldo a la misma.

- b) POLITICA RELACIONADA CON: La cancelación de órdenes de compra.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Fomentar el cumplimiento de las condiciones especificadas en las órdenes de compra - por parte de los proveedores.

DESCRIPCION: Cuando a la entrega del material o al cum-

plimiento del servicio requerido, un proveedor no cumpla con las condiciones especificadas en la orden de compra, esta se dará por cancelada o se le pedirá que proporcione el servicio de acuerdo a las condiciones establecidas.

c) POLITICA RELACIONADA CON: La revisión de materiales.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Evitar que se vaya a recibir material defectuoso o de características diferentes a las especificadas en la orden de compra.

DESCRIPCION: Durante la recepción de materiales comprados, deberá verificarse ya sea en forma total o mediante muestreo que éstos reúnan las características especificadas en la orden de compra correspondiente.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- De igual manera debe vigilarse que los servicios contratados reúnan las condiciones especificadas en la orden de compra.

d) POLITICA RELACIONADA CON: La comprobación de gastos al responsable de caja para compras menores.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Para agilizar la reposición de efectivo a caja, para fortalecer el control sobre el uso del efectivo para compras menores y para agilizar la contabilidad de gastos.

DESCRIPCION: La comprobación de gastos menores a la caja de compras deberá hacerse dentro de las siguientes 24 horas a la compra y en el comprobante deberá aparecer el registro federal de causantes y la dirección del proveedor, el bien o servicio comprado, las unidades del mismo el monto de la erogación y la fecha de la misma.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- El plazo para comprobación no incluye sábados, domingos, ni días festivos.
- Los gastos deberán ser menores de \$ 500.00 y estos - autorizados por el jefe inmediato.

e). POLITICA RELACIONADA CON: El catálogo de proveedores.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Fomentar el uso del catálogo de proveedores. Mantener actualizado el catálogo de proveedores, facilitar la cotización y la elaboración de órdenes de compra. Agilizar el abastecimiento de requisiciones.

DESCRIPCION: Para realizar cotizaciones de requisiciones o de órdenes de compra, antes deberá consultarse - el catálogo de proveedores y a su vez éste deberá ser actualizado de manera permanente mediante la inclusión de nuevos proveedores o la exclusión de algunos - de ellos, especificando el motivo.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- Es necesario consultar el catálogo de proveedores y el de formas para revisar las relacionadas con esta política.
- Es conveniente que sólo se registre en el catálogo de proveedores, a los que por el monto o por la importancia de los productos que proveen merezca su registro, con el fin de no llenar el citado catálogo con proveedores que la empresa usó una única vez.

f). POLITICA RELACIONADA CON: La cotización de requisiciones.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Reducir tiempo neces

rio para surtir requisiciones. Evitar la cotización innecesaria de requisiciones menores. Asegurar la obtención de las mejores condiciones en cuanto a calidad, servicio y precio al hacer compras.

DESCRIPCION: En términos generales las requisiciones se cotizarán en función a su valor de acuerdo al siguiente criterio.

menos de \$ 1,000.00 no se requiere.

de \$ 1,001.00 a \$ 5,000.00 cuando menos deberá obtenerse cotización de 2 --
proveedores.

mayores de \$ 5,000.00 deberán obtenerse cotizaciones cuando menos de 3 proveedores.

con las siguientes variantes:

- 1.- Cuando se tenga la seguridad de que un determinado -- proveedor ofrece las mejores condiciones en cuanto a calidad, servicio y precio.
- 2.- Cuando no existe confianza en otros proveedores.
- 3.- Cuando por motivos de tiempo no sea posible arriesgar se a que la adquisición pueda tener un defecto.
- 4.- Cuando el producto requerido sea de gran importancia para la operación de la empresa, aún cuando su precio sea bajo deberá asegurarse que las características -- del producto sean las requeridas.

g) POLITICA RELACIONADA CON: La elaboración y autorización de gasto corriente e inversiones.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Para descentralizar la autorización de requisiciones. Para fomentar la libertad en la toma de decisiones. Para agilizar la operación de la empresa. Para impedir retrasos por carencia de recursos.

DESCRIPCION: El personal de la empresa podrá hacer y au-

tonizar requisiciones de gasto corriente hasta por los montos y en las frecuencias indicadas a continuación:

| | <u>GASTO CORRIENTE</u> | <u>FRECUENCIA</u> |
|-----------------|----------------------------|-------------------|
| GERENTE DE AREA | \$ 5,000.00 | 1 c/mes. |
| SUBDIRECTOR | \$25,000.00 | 1 c/mes. |

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- Se tomara como base el mes de calendario a partir de cada día primero, para determinar la frecuencia de petición en caso de ser mensual.
- Toda requisición deberá justificarse de acuerdo a lo establecido.
- Las requisiciones por papelería y artículos de escritorio, así como las que comprendan materiales o servicios requeridos periódicamente en la operación, no están consideradas en esta política.
- El exceder el monto o la frecuencia especificada por esta política ocasionará la devolución de la requisición, para su aprobación al nivel inmediato superior.
- No se incluyen en esta política los gastos realizados con tarjeta empresa, los cuales cuentan con su reglamentación propia.

h) POLITICA RELACIONADA CON: Pagos a proveedores.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Mantener un criterio unificado para el pago de proveedores.

DESCRIPCION: El pago a los proveedores se hará 30 días naturales después de la presentación de la factura o del día más cercano al trigésimo día.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES: Sólo se pagará antes del plazo para ello establecido si el descuento ofrecido

por el proveedor es mayor que el establecido en la políti-
ca correspondiente.

- i) POLITICA RELACIONADA CON: El pago adelantado a proveedo-
res.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Para establecer un criterio
objetivo y uniforme para aceptar pagos a proveedores con-
adelanto respecto al plazo para ello establecido.

DESCRIPCION: Solo se aceptará pagar a proveedores con an-
ticipación al plazo para ello establecido si el descuento
ofrecido por el proveedor es mayor que el indicado a con-
tinuación, para cada uno de los plazos respectivos.

| Plazo para pagar después de recibida la factura | Descuento mínimo requerido. |
|--|--------------------------------|
| 5 días | 2% |
| 10 días | 1.5% |
| 15 " | 1.0% |
| 20 " | 0.5% |
| 25 " | 0.25% |

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES: Esta tabla de descuentos
se verá modificada en caso de cambiar el interés de la ---
fuente de financiamiento, se calculó sobre dinero con un -
costo de 20% anual.

- j) POLITICA RELACIONADA CON: Inversiones en activo fijo.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Para evitar confusiones res-
pecto a lo que es activo fijo. Para enfatizar la importan-
cia de un cuidadoso análisis para la adquisición de activo
fijo.

DESCRIPCION: Se considera activo fijo lo que queda inclui-
do en la siguiente lista:

I.- MAQUINAS IMPRESORAS

Las que usan los comercios para imprimir los pagarés.

II.- MOBILIARIO Y EQUIPO.

Escritorios

Sillas, sillones

Máquinas de escribir

Sumadoras

Calculadoras

Estantes

Archiveros

Libreros, etc.

III.- EQUIPO DE TRANSPORTE

Automóviles

Camionetas, etc.

IV.- CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES

Adaptaciones a oficinas.

V.- EQUIPO DE COMPUTO

Computadoras.

VI.- EQUIPO PERIFERICO DE COMPUTO

Impresoras

Perforadoras de tarjetas.

Terminales, etc.

VII.- EQUIPOS ESPECIALES

Franqueadoras

Insertadoras

Osciloscopios

Equipo de suministro ininterrumpido de energía eléctrica. Planta generadora de energía eléctrica, etc.

Exceptuando todo artículo comprendido en esta lista pero que tenga un valor menor de \$ 1,000.00.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- Debe recordarse que el activo fijo está sujeto a depreciación, por lo cual una vez adquirido, genera una serie de registros en el departamento de contabilidad que ocasionan trabajo adicional, por lo cual es recomendable que se haga un cuidadoso análisis previo a su adquisición.
- Por las características de la depreciación, el efectivo usado para adquirir activo fijo, se recupera en su totalidad en varios años dependiendo del tipo de activo de que se trate y nunca en forma inmediata.
- El activo fijo por sus características debe estar sujeto a mayores controles administrativos.

k) POLITICA RELACIONADA CON: Los vales provisionales entregados a la caja de gastos menores.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Para evitar ambigüedades en la descripción de conceptos y fortalecer el control sobre la comprobación de gastos.

DESCRIPCION: En los vales provisionales deberá especificarse con toda claridad el concepto del gasto, indicando de ser posible el proveedor a emplear y el monto nunca debe exceder de \$ 500.00, ni usar varios vales para hacer el pago fraccionario de compras mayores de dicho monto.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- En caso de no poderse cumplir la política, deberá enterarse el encargado de la caja para gastos menores.

l) POLITICA RELACIONADA CON: Las causas que originan la elaboración de cheques.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: De definir las causas que originen la elaboración de cheques. Establecer la forma y

situaciones en que deban solicitarse. Definir las condiciones a seguir en la elaboración de cheques.

DESCRIPCION:

1. Situaciones en la Operación de la empresa, en que se debe solicitar mediante la forma de solicitud de cheque.
 - 1.1 Cumplimiento de obligaciones contractuales.
 - 1.2 Cumplimiento de obligaciones diversas por ejemplo:
 - Cuota patronal al I.M.S.S.
 - Impuesto sobre productos del trabajo.
 - 1% sobre remuneraciones.
 - Cuota al INFONAVIT.
 - Cuota al FONACOT.
 - Cuotas a Instituciones a las cuales tenga membresía, - por ejemplo a la American Chambers, Coparmex, etc.
 - 1.3 Reembolso de fondos fijos y cuentas de gastos con montos mayores a \$ 1,000.00.
 - 1.4 Pago de facturas a proveedores y acreedores.
2. Solicitudes expresas de los bancos con relación a:
 - 2.1 Reembolso de saldos de tarjeta-habientes fallecidos, - cubiertos por el seguro de vida de tarjeta-habientes.
 - 2.2 Reembolso por pagos de premios por recuperación de -- tarjetas.
3. Traspasos entre cuentas bancarias, en el caso que se trabaje con dos bancos diferentes al mismo tiempo.
4. Pagos de obligaciones, a favor de acreedores y proveedores que no se ajustan a la política de crédito establecido, por ejemplo:

TELEFONO

Cuota de inspección Banco de México.

LUZ

Estado de cuenta, Tarjeta Empresa

TELEX

Etc.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- Se incluye reposiciones del fondo del centro de efectivo.
- En el caso de obligaciones contractuales que ya conoce la gerencia de tesorería, no es necesario llenar la solicitud por ejemplo: rentas.

m) POLITICA RELACIONADA CON: Casos en que debe solicitarse la elaboración de cheques.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Definir los casos en que debe solicitarse la elaboración de cheques. Fomentar que -- las peticiones de elaboración de cheques se realicen con -- oportunidad.

DESCRIPCION: Las peticiones de elaboración de cheques se deberá hacer por medio de la forma "Solicitud de Cheque" - con un día de anticipación como mínimo antes de la fecha - de su empleo en los siguientes casos:

- 1.- Cuando se trate de gastos a comprobar.
- 2.- Cuando ya se haya realizado el pago. En este caso la solicitud deberá ir acompañada del comprobante, dicho comprobante deberá contener la siguiente información.

Registro federal de causantes.

Cédula de empadronamiento.

Cámara a la que pertenece.

Que sea original.

Dirección del proveedor.

El concepto de lo adquirido, ya sea bien o servicio.

Unidades adquiridas.

Monto de lo adquirido.

Fecha del comprobante del ejercicio fiscal en curso.

- 3.- En el caso de pago a proveedores, la elaboración de cheques se hará 30 días naturales, después de la pre

sentación de la factura.

4. Sólo se elaborará cheque por adelantado, al plazo para ello establecido, si los descuentos ofrecidos por los proveedores son mayores para cada uno de los plazos -- respectivos en la política correspondiente.
5. Sólo por excepción se usará efectivo y en aquellos casos en que se tenga prioridad mayor de lo establecido, ya sea por premura, imposibilidad de hacer pago mediante cheque, etc.
6. Todo gasto deberá comprobarse (para abono en la cuenta de funcionarios) máximo una semana después a la entrega del cheque.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- En gastos a comprobar, siempre que sea un monto mayor de \$ 1,000.00 (tomando en consideración la política correspondiente).
- Es conveniente explicar el concepto de lo adquirido.
- Sólo se otorgará cheque, cuando amerite el cumplimiento de las funciones.
- Para gastos menores ver política correspondiente.

n) POLITICA RELACIONADA CON: La solicitud de elaboración de cheques por parte del personal de la empresa.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Definir la forma en que deben solicitarse. Información que se debe proporcionar para su elaboración. Establecer los resultados a cubrir para la elaboración de cheques por parte del personal.

DESCRIPCION: El personal de la empresa, que solicite la elaboración de cheques para el cumplimiento de sus funciones, deberá requerirlo por medio de la forma "solicitud de cheque" dirigido a tesorería, conteniendo los siguientes datos:

Fecha de solicitud.

Solicitante.

A favor de:

Importe (cantidad exacta en pesos y centavos).

Concepto.

Firma del solicitante.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- Explicar el concepto, la razón del pago o compra a realizar.
- Es conveniente que solicite el cheque, el jefe de la unidad.

o) POLITICA RELACIONADA CON: La difusión del Manual de Organización.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Darle validez a los diversos elementos del Manual de Organización.

DESCRIPCION: Todo elemento del Manual de Organización-deberá darse a conocer a los involucrados en él, y a los afectados por él mismo.

Se consideran elementos del Manual de Organización:

| | |
|----------------|-----------------------|
| Políticas | Formas |
| Procedimientos | Descripción de puesto |
| Funciones | Diagramas de proceso |
| Instructivos | Organigramas |

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- En caso de considerarse conveniente o necesario deberá entregarse una copia (en papel blanco) al afectado recogiendo firma con leyenda "recibí copia, fecha".
- Es necesario que en la carpeta del Manual de Organización

se encuentren todos los elementos que proporcione el Departamento de Organización (elaborados en papel a marillo) y que las copias que se obtengan de dichos elementos se hagan en papel blanco.

- p) POLITICA RELACIONADA CON: La presentación de los elementos del Manual de Organización.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Para cuidar la presenta -- ción del Manual de Organización. Para evitar la omisión de información importante a la entrega de información in necesaria.

DESCRIPCION: Todo elemento de Manual de Organización de- berá elaborarse para su liberación en las formas diseña- das expofeso para ello, en los casos en que esta exista.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- Dichas formas son de papel amarillo y tienen como enca- bezado el nombre de la empresa y el nombre del elemen- to al que corresponden, así como espacio para especifi- car quién elaboró, la fecha, quién autorizó y datos de identificación dentro del Manual de Organización.

- q) POLITICA RELACIONADA CON: Cambios al Manual de Organiza- ción, modificación y cancelación de sus elementos.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Establecer un medio racio- nal y objetivo para la realización de cambios al Manual de Organización.

DESCRIPCION: Ante cualquier tipo de modificación de al- gún elemento del Manual de Organización, tiene primacia la opinión del departamento más involucrado con el ele- mento a modificar.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- Como consecuencia de esta polttica, todo cambio en al-

gún elemento del Manual de Organización deberá comentarse con los involucrados.

- 4) POLITICA RELACIONADA CON: La revisión y autorización de políticas y procedimientos.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Establecer un mecanismo eficaz y consistente para la autorización de políticas y procedimientos.

DESCRIPCION: Cualquier política deberá contar con la revisión y aprobación mediante rúbrica del gerente de área que emite o del jefe del departamento emisor en los casos en que el gerente respectivo así lo haya comunicado por escrito al departamento de organización.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- Es importante contar con autorización por escrito del gerente correspondiente para que un jefe de departamento autorice políticas.
- Es recomendable poner el nombre de la persona que autoriza en el renglón correspondiente dejando espacio para su rúbrica.

- 5) POLITICA RELACIONADA CON: El rechazo de políticas y procedimientos por no tener motivo de elaboración.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Para evitar la elaboración de políticas o procedimientos innecesarios. Para fundamentar la elaboración de políticas y procedimientos.

DESCRIPCION: Cualquier política o procedimiento que no cuente con un motivo de elaboración convincente será rechazada por el departamento de organización.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- En caso necesario el departamento de organización auxi

liard a quién lo solicite en la identificación de motivos.

D) FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Para realizar la actividad de compras se deben establecer uno o más procedimientos operativos que sustituyan a los sistemas empíricos, basándose, en la iniciativa del personal, sin que desde el punto de vista organizativo, haya normas precisas para el desarrollo de las diversas fases de los aprovisionamientos.

Para el estudio y análisis de los aprovisionamientos, es indispensable considerar la racionalización de los procedimientos, en algunas fases, a través de la secuencia operativa.

- Planeación de las compras atendiendo a la necesidad y a las exigencias de los departamentos, de acuerdo al nivel de existencias de artículos que se han determinado en el almacén.
- Definir en forma adecuada las compras que se deben realizar.
- Desarrollo de actividades preliminares de la compra, - investigación de las fuentes de suministro; solicitud de oferta; trato directo, etc.
- Estudio de las ofertas recibidas y formulación del juicio de selección.
- Realización de la compra; envío del pedido al suministrador; envío de una copia a contabilidad; estipulación del contrato, etc.
- Entrega de los artículos, materiales, etc. comprados por parte del suministrador.
- Control y recepción de los artículos o servicios comprados.
- Contabilización de los artículos adquiridos.

- Envío de la factura de compra al departamento de contabilidad
- Confrontación de la factura con el pedido.
- Pago a los suministradores.
- Control de los materiales en existencia.

La compra se concreta en un acto administrativo, que consiste en una transformación del patrimonio del ente económico, del cual deben participar todos los organismos que actúan en los planos operativos y administrativos.

En el plano operativo, el servicio de compras debe estar unido con el servicio de planificación y control de artículos con el de inventarios, con el de almacén, con el servicio técnico, etc.

En el plano administrativo, se debe relacionar la contabilidad general con el órgano que precide la función financiera.

D. 1 FUNCIONES

OBJETIVO DE LA UNIDAD:

Proporcionar a la empresa oportunamente el material y equipo necesario para su operación.

FUNCION GENERICA:

Satisfacer las necesidades de servicio diversos y materiales que requiera la empresa para su adecuado funcionamiento, pronosticando cuantitativamente éstos, a fin de prever costos futuros, necesidades de espacio y manejo de los mismos.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- 1.- Recibir y surtir a las unidades de la empresa las requisiciones de compra de materiales, equipo, mobiliario, papelería, útiles de escritorio, etc.
- 2.- Determinar conjuntamente con la gerencia de tesorería, de acuerdo a la disponibilidad de fondos monetarios, los planes y pagos a comprometer en la adquisición de materiales y equipo.
- 3.- Adquirir la papelería y material operacional necesario para operación del centro de cómputo, gerencias de área y de distrito, así como de la unidad de ensobretado y envío.
- 4.- Verificar físicamente el cumplimiento por parte de los proveedores, de las condiciones estipuladas en las cartas custodia.
- 5.- Mantener relaciones con los distintos proveedores de la empresa.
- 6.- Mantener actualizado el catálogo de proveedores.
- 7.- Obtener para la empresa las mejores ventajas y condiciones de pago en la adquisición de materiales y equipo.
- 8.- Prever y planear la capacidad de almacenamiento para futuros aumentos en los inventarios, informando al almacén las necesidades de espacio.
- 9.- Proporcionar los servicios de mensajería, reproducción, transportación y embarque, requeridos por las unidades de la empresa.
- 10.- Proveer tarjetas vírgenes al departamento de grabación.
- 11.- Elaborar pronósticos de compras con el auxilio de las unidades involucradas.
- 12.- Adquirir las refacciones y materiales especiales solicitados por los departamentos de la empresa.

- 13.- Solicitar y verificar el mantenimiento al equipo de transporte con que cuenta la misma.
- 14.- Elaborar y vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos, relacionados con el área de compras.
- 15.- Recibir, verificar y autorizar las facturas que amparen las compras efectuadas, a fin de turnarlas -- posteriormente a la unidad correspondiente para su pago.

D. 2 PROCEDIMIENTOS

a) NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Seguimiento de órdenes de compra.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Para tener control sobre la colocación de órdenes de compra, la recepción de materiales y la recepción y pago de facturas.

DESCRIPCION:

- 1.- El departamento de compras recibe requisiciones de los otros departamentos o de las gerencias de la empresa, donde se proporciona información referente al producto o servicio requerido, así como a la unidad que lo solicita. Entre la información cabe destacar lo referente a la fecha en que se requiere, la descripción del requerimiento y la unidad que lo solicita.
- 2.- El encargado de compras solicita a varios proveedores cotización de los requerimientos y selecciona al mejor, considerando precio, calidad y servicio.
- 3.- En común acuerdo con el proveedor, se valúa la requisición y se preveen fechas de entrega para elaborar orden de compra anotando en la requisición el número de la orden correspondiente.
- 4.- La orden de compra una vez elaborada se distribuye así:

| | | |
|----------|-----------|--------------------------------|
| Original | - | Proveedor |
| Copias | Azul - | Archivo por número consecutivo |
| | Amarilla- | Archivo de seguimiento. |
| | Blanca - | Almacén. |

- 5.- En el archivo de seguimiento se van revisando las órdenes de compra pendientes de entrega diariamente, comunicándose con el proveedor cuando la entrega se retrasa un día hábil.
- 6.- En caso de retraso en la orden de entrega, se acuerda una nueva fecha con el proveedor colocándose la copia amarilla de la orden de compra en el archivo de seguimiento en el día correspondiente.
- 7.- En el momento que se recibe el material en el almacén, el almacenista revisa la mercancía y elabora una nota de entrada al almacén pasándola de inmediato al responsable del archivo de seguimiento para que este transfiera la copia de la orden de compra del archivo de seguimiento a la tarjeta de órdenes de compra pendientes de pago, para esperar la llegada de la factura del proveedor.
- 8.- Al recibir la factura se contrasta ésta con la nota de entrada al almacén, elaborada anteriormente, con el fin de verificar que tanto las características, las cantidades y los precios de los productos o servicios sean los acordados con el proveedor al elaborar la orden de compra.
- 9.- En seguida se pone la orden de compra en la carpeta de órdenes de compra pendientes de pago.
- 10.- Antes del día 20 después de recibida la factura, se envía ésta con la nota de entrada al almacén adjunta, al departamento de contabilidad para su pago.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- Se emplea para las requisiciones la forma 1051 de Printaform pero puede usarse cualquier otra equivalente.
- Para mayor detalle sobre la información requerida ver la forma, en el catálogo de formas.
- Para conocer detalles de la Orden de compra ver catdlogo de formas.
- En caso de que existan discrepancias entre la factura y la nota de entrada al almacén, se considera a esta última como base para lograr un arreglo con el proveedor.

b) NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Revisión y control de requisiciones.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Reforzar a las políticas sobre requisiciones que existen. Evitar una infracción a las mismas. Facilitar la revisión y el control de requisiciones recibidas en el departamento de compras.

DESCRIPCION:

- 1.- Revisar que la fecha de la requisición corresponde al día de entrega de la misma, y corregirlo en caso de no corresponder.
- 2.- Verificar que la requisición se justifica mediante lo siguiente:
 - a) Motivo de la petición.
 - b) Uso que se dará al bien o servicio requerido.
 - c) Alternativas de solución del problema o satisfacción de la necesidad en caso de no adquirirse lo requerido.
 - d) Problemas que podrían presentarse por la carencia del bien o servicio requerido.
- 3.- Verificar que cumple con lo solicitado en la forma para requisiciones y que normalmente se proporciona.

- 4.- Verificar que la descripción y las especificaciones sobre el bien o servicio requerido sean suficientes para su adquisición.

Si lo verificado en los puntos 2, 3 ó 4 no hubiesen sido cubiertos en forma satisfactoria a criterio del que revisa, la requisición deberá devolverse a su emisor en forma inmediata para que sea completada.

- 5.- En caso de que la verificación de los puntos 2, 3 y 4 haya sido satisfactoria, deberá acudir a la carpeta correspondiente al departamento solicitante para comprobar que no se viole la frecuencia de petición y el monto establecido en la política correspondiente en caso de tratarse de requisiciones que no sean de papelería, materiales o servicios requeridos en forma periódica para la operación normal.
- 6.- De no haber violación del monto y de la frecuencia de petición deberá procederse al registro de lo requerido en la carpeta del departamento emisor.
- 7.- Deberá procederse a la cotización o elaboración de la orden de compra, de acuerdo al monto y las características del bien o servicio requerido.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- En caso de tratarse de requisiciones de papelería y material de oficina o de materiales y servicios requeridos periódicamente para la operación, deberán omitirse los puntos 2, 5 y 6.

c) **NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** Pago de facturas a proveedores recepción y trámite.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Contar un control adecuado de facturas y de fechas para pago.

DESCRIPCION:

Las facturas por compra de bienes y servicios necesarios para la operación de la empresa, se reciben de los proveedores a revisión por conducto de la recepción, los lunes de cada semana de las 15.30 a las 17.30 hrs., expidiendo en ese mismo acto un contra-recibo en original y copia. El original se entrega al proveedor a cambio de sus facturas, a la copia se le anexan las facturas que entregó el proveedor.

La recepción prepara una relación semanal, en la que menciona las facturas recibidas a revisión cada lunes, indicando el número del contra-recibo, para turnar al departamento de compras todas las facturas. Los números de los contra-recipientes deben anotarse en estricto orden numérico progresivo y cuando alguno se cancele a la expedición, también se anotará con la leyenda "CANCELADO" y se engrapará el original y la copia a la relación en que se incluye.

El departamento de compras recibe las facturas, verificando que la entrega sea completa y firma de recibido en la relación quedándose con una copia de ella.

Una vez firmada de recibido por el departamento de compras, la recepción entrega al departamento de contabilidad la relación de contra-recipientes.

El departamento de compras se encargará del control de las facturas durante el proceso de revisión, turnando al departamento en que se haya hecho la contratación la compra, reservándose las que hayan sido por su conducto.

Cada departamento involucrado en el proceso de la compra del bien o servicio que le corresponda, inicia el proceso de revisión bajo las siguientes bases:

- 1.- Adjunta a la factura, en su caso, el acuse de re

cibo o entrada de almacén correspondiente.

- 2.- Verifica que la mercancía o servicio recibido, corresponda con las características convenidas de acuerdo con la factura correspondiente, en cantidad y precio.
- 3.- En caso de discrepancia en algunos de los conceptos facturados, se aclarará telefónicamente con el proveedor para que la factura sea sustituida.
- 4.- Si la factura es correcta se devuelve al Departamento de compras con el visto bueno, debidamente firmado por el jefe del departamento correspondiente.

El departamento de compras al recibir de los otros departamentos las facturas, adjunta las de compras tramitadas por su conducto, que previamente fueron revisadas al recibirlas de recepción, en el caso de que alguna factura no sea entregada a contabilidad, se harán las anotaciones pertinentes en la relación acerca del destino de esa facturación.

El departamento de contabilidad separa las copias de los originales de aquellas que no tienen "ENTRADA DE ALMACEN" ya que estas fueron registradas previamente. -- Con las copias de las facturas se procede a registrar el Pasivo a favor de los proveedores, cargando a la cuenta de Activo o resultados que corresponda, poniendo el sello de "REGISTRADO".

Las facturas que tienen "ENTRADA DE ALMACEN" sólo se verifica que se haya efectuado el registro.

El departamento de contabilidad llevará el control de vencimiento de plazo para hacer el pago, que es de 30 días naturales a partir de aquel en que se recibió a revisión.

Cumplido éste se procede a elaborar los cheques de pago al proveedor, los cuales se entregan a recepción mediante relación que incluye el número de cheque, el beneficiario y el importe, la recepción firma de recibido la relación.

La entrega de los cheques a los beneficiarios se hará recuperando el contra-recibo que se entregó al proveedor cuando dejó sus facturas a revisión. En el caso de pagos por los cuales no se expida contra-recibos, se obtendrá la firma del beneficiario en el espacio destinado para ese efecto en la póliza-cheque.

Concluido el horario de pago, la recepción devuelve al departamento de contabilidad, por conducto de la cajera, los cheques no entregados y las pólizas-cheque de los cheques entregados. La cajera verifica contra la relación de entrega que estén completos los documentos devueltos y la custodia hasta el siguiente día de pago en que nuevamente se hará la entrega a la recepción con una nueva relación.

Las pólizas-cheque de los cheques entregados se turnan al encargado del archivo quien procede a su guarda con todos sus comprobantes anexos en estricto orden numérico - progresivo.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- 1.- Recoger al proveedor el original del contra-recibo.
- 2.- Cuando no se haya expedido contra-recibo obtener firma de recibido en la póliza-cheque.

d) NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Levantamiento de existencias.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Para tener un mayor control de las existencias en el almacén.

DESCRIPCION:

1. Cuando se recibe mercancía en el almacén, el almacenista revisa la mercancía, elaborando la nota de entrada correspondiente y anotando en el kardex indicado, la fecha, el número de la nota de entrada y la cantidad que se recibió de mercancía.
2. En lo relacionado a los consumos, al término del día, se suman éstos y se registra cada uno de ellos en el kardex correspondiente.
3. Al calcular al final del día el saldo de existencias más entradas menos consumos se obtiene el dato de existencias reales.
4. Mensualmente se efectúa un chequeo de existencias con los reportes y en caso de que las existencias no coincidan, se revisa el movimiento mensual en el renglón correspondiente, haciendo las correcciones pertinentes en caso de haberlas.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

Se recomienda tener cuidado, en el momento de registrar los movimientos en el kardex correspondiente, ya que esto nos dará datos fieles de las existencias en el almacén.

- e) **NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** Manejo de fondos fijos para gastos menores.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Agilizar los trámites de embarque y compras menores realizados con los fondos de las asignaciones fijas para compra, tener control sobre el uso de efectivo y la comprobación de gastos.

DESCRIPCION:

1. Se recibe de contabilidad cheque por la cantidad asig-

nada al fondo fijo, o el faltante de dicha cantidad en caso de que exista efectivo en la caja.

- 2.- Se hace efectivo el cheque recibido y se ingresa a caja.
- 3.- Cuando es necesario realizar gastos menores, se solicita al encargado de efectuar la compra, un vale provisional de caja (forma 1051 de Printaform o equivalente).
- 4.- En el vale provisional se registra el importe en letra y número, el concepto del gasto, la fecha, la firma de autorización y la firma del que recibe el efectivo.
- 5.- Se concede un plazo de un día hábil, para comprobar los gastos.
- 6.- Una vez alcanzado el nivel mínimo de efectivo, en la caja se solicita la reposición de gastos comprobados, indicando la cantidad y adjuntando las notas de comprobación respectivas, con lo cual se iniciará nuevamente el ciclo.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- Los fondos fijos actualmente en operación son: departamento de compras con \$ 20,000.00 departamento de contabilidad \$ 20,000.00 y recepción \$ 10,000.00.
- El concepto del gasto debe ser preciso y claro, a menos que su ambigüedad sea porque así lo requiera la situación, y siempre y cuando se haya aclarado al responsable de la caja.
- En caso de no poderse comprobar el gasto en ese plazo, deberá comunicarse esto al responsable de la caja para que proceda a activar la comprobación, no debiendo permitirse en lo posible retraso alguno.
- El nivel mínimo de efectivo establecido a criterio del responsable de la caja, no debiendo ser menor al

20% del importe total.

- Sólo en casos excepcionales y previo acuerdo del responsable de la caja, se aceptará el vale provisional para comprobación de gastos.
- Los memorandos de reposición se entregan a contabilidad un día antes de los designados para entrega de cheques, actualmente esos días son miércoles y jueves.
- No deben hacerse gastos mayores de \$ 5,000.00, ni -- compras fraccionadas.
- Es conveniente que los responsables de las cajas efectúen un arqueo diario con el fin de evitar errores u omisiones.

6) NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Reembolsos de efectivo.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Conocer la forma de efectuar los reembolsos a los fondos fijos en operación.

DESCRIPCION:

1. El reembolso de efectivo se hace cuando el fondo fijo llega al 20% del monto total, y para ello el responsable del mismo preparará una tira sumadora en la que consten los importes de los comprobantes sujetos a reembolso y su correspondiente total.
2. Los comprobantes con su suma serán turnados a Contabilidad para la preparación del cheque de reembolso.
3. Se debe cuidar que estos comprobantes reúnan todos los requisitos fiscales, que correspondan a operaciones normales de la empresa y que cuenten con las autorizaciones necesarias.
4. En la póliza-cheque que se expida se hará la aplicación contable de cargo a los gastos que correspondan previa revisión de los comprobantes.

5. Cumplidos estos requisitos se procede a la formulación del cheque el cual debe ser nominativo a favor de la persona a cuyo cargo está el fondo fijo.

g) NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Uso y cuidados del equipo de transporte.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Evitar daños o uso indebido del equipo de transporte. Cuidar que se de un mantenimiento adecuado a dicho equipo.

DESCRIPCION:

- CON RELACION AL MANTENIMIENTO:

1. El mantenimiento de los vehiculos de la compañía, deberá estar regulado por la póliza de garantía en caso de existencia, o las indicaciones del fabricante respecto a la frecuencia y al tipo de mantenimiento.
2. Los responsables de tener las camionetas en óptimas condiciones mecánicas y de presentación, serán los propios operadores, bajo la supervisión de su jefe inmediato, el cual designará un responsable por unidad.
3. Se deberá de llevar un registro con el objeto de saber el costo de mantenimiento de las unidades, en este registro deberá aparecer:
 - La fecha en que se dejó el vehiculo para servicio.
 - El kilometraje recorrido en el momento del servicio.
 - Los servicios recibidos.
 - Las refacciones que se le cambiaron.
 - El costo del servicio y refacciones.
 - Observaciones posteriores al servicio en caso de haberlas.

- CON RELACION A LA OPERACION DEL EQUIPO:

4. Cuando sea necesario que los operadores manejen dife

rente vehículo al asignado, es indispensable que revisen el estado físico del mismo ambos operadores, con el fin de responsabilizar al operador, del uso del -- transporte no asignado a él.

5. Cuando sea entregado el vehículo al responsable deberá seguirse la misma rutina del punto anterior (No.4)
6. Cuando sean terminadas las labores de rutina o servicios de los vehículos, deberán regresarlos al estacionamiento de la empresa, donde permanecerán hasta ser utilizados nuevamente. Quedando las llaves en poder del servicio de vigilancia.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- No podrá hacerse uso del equipo de transporte fuera de las horas de trabajo, ni para otros fines que no sean los de dicho trabajo, excepto cuando el jefe del departamento de compras, lo autorice mediante permiso por escrito y comunicación.
- Es conveniente que el responsable del equipo de transporte entregue una copia en papel blanco a los operadores de los vehículos y al personal de vigilancia.

h) **NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** Elaboración del presupuesto de efectivo.

MOTIVOS PARA SU ELABORACION: Determinar las necesidades de efectivo.

DESCRIPCION:

El presupuesto de efectivo de la empresa se hace por trimestres naturales y sirve de base la siguiente información:

- Presupuesto anual de Gasto Corriente analizado por mes. Este análisis mensual se hace tomando en cuenta el gasto real mensual del ejercicio inmediato anterior;

considerando como 100% el total real del año anterior y determinando que por ciento de este total se gastó cada mes. Los por cientos así obtenidos se aplican al presupuesto anual de gasto corriente y se presu -- puesta el gasto mensual.

- Vencimiento de Pasivos. Fundamentalmente se refiere al crédito obtenido para diversos usos, por ejemplo: para la adquisición de la máquina computadora. Así -- como los intereses mensuales que se van generando por su utilización.

- Cantidades a favor de Bancos Socios:

En su caso el importe de las primas que hayan cubier -- to como costo de ingreso al Sistema Bancos Nuevos y -- que son reembolsables a los Bancos Socios; o el impor -- te de la publicación no deducible que también se reem -- bolsa a los Bancos Socios.

- Inversiones en Activo Fijo Presupuestadas.

Se consultará el presupuesto de inversiones autoriza -- do por la dirección general para ser ejercido dentro -- del año, así como de otros conceptos que por su natu -- raleza se debe definir su aplicación a resultados, co -- mo la publicidad no aplicada para fines fiscales, los pagos anticipados, etc.

Obtenida esta información se procede a la formulación del presupuesto de efectivo el cual contiene los siguien -- tes datos:

1.- I N G R E S O S : Están representados por reembolsos que hacen los Bancos Socios de los gastos mensuales de la empresa, los cuales debe ser cubiertos dentro -- del mes siguiente al que correspon -- den. Por el cobro que se haga de -- los adeudos por concepto de gastos generales correspondientes a meses anteriores a los que incluye el pre

supuesto. Por los depósitos recibidos de máquinas impresoras por parte de -- los establecimientos que se afilien.

2. EGRESOS :

Están representados por los gastos generales correspondientes a los meses -- del trimestre correspondiente. Por -- los pagos de pasivo que se tengan que hacer por conceptos tales como: crédito y sus intereses correspondientes; -- en su caso por la devolución de primas que hayan cubierto bancos de nuevo ingreso. Por las inversiones que se presupuesten en Activo Fijo y Diferido.

**3. RESULTADO DE EFEC
TIVO EN EL MES :**

Es la diferencia entre la suma de los -- grupos anteriores (ingresos menos egresos).

Para determinar la cantidad faltante -- o sobrante de efectivo por las opera-- ciones del mes.

4. SALDO INICIAL :

Corresponde al financiamiento obtenido al final del mes inmediato anterior -- que fué necesario para la realización de las operaciones.

**5. RESULTADO ACUMU-
LADO :**

Se obtiene por la suma algebraica de -- los conceptos 3 y 4 y representa el importe de efectivo que según presupues-- to necesitamos para la operación.

E. TECNICA DEL CUESTIONARIO.

Consideramos conveniente hacer una breve síntesis sobre -- esta técnica, ya que puede servir de base para nuestro siste-- ma de investigación.

El cuestionario es un instrumento de trabajo formado - por un conjunto de preguntas oportunamente seleccionadas, - expresadas y razonadas y además deben servir para explorar - sistemáticamente un determinado campo de actividades en un ente económico.

El cuestionario debe estar constituido por una serie - de fórmulas más o menos analíticas e interdependientes y de - ben ser desarrolladas como interrogantes.

Una pregunta se puede establecer en varias formas:

- Reflejan dicotomía: si o no
- Puede implicar la elección entre una serie de respues - tas prefabricadas de aquellas que reflejen especial - mente la situación examinada,
- Puede dar lugar a un estudio racional.
- Puede constituir un punto de partida para profundi - zar posteriormente.
- Puede permitir una exploración gradual de los hechos bajo investigación, para ir profundizando de una a o - tra pregunta.
- Puede permitir explorar un hecho administrativo o -- una serie de hechos bajo diferentes perfiles.

a) El cuestionario en los aprovisionamientos.

Debe ser elaborado partiendo de un estudio preciso de - las operaciones de la empresa, tal como se deberían desarro - llar las normas organizativas establecidas; es por eso que a continuación hacemos mención de algunos puntos que deben - considerarse en la formulación de las preguntas, de como de - be ser:

- Claras.
- Suficientemente explicativas en relación con los fi - nes a alcanzar.
- Bien coordinadas entre sí.
- Funcionales en el sentido de facilitar la progresión de la investigación.

- Que permitan profundizar en las cuestiones que se estudian.

Para la formulación de un cuestionario en el sector de compras debe estar bien formulado, es conveniente que se analice su eficiencia a través de la información que nos pueda proporcionar en las operaciones con el fin de comparar su validez.

Cabe hacer mención de las preguntas que se formularon y aplicaron para el estudio realizado acerca de si existe un buen funcionamiento en la entidad y en especial el departamento de compras; un punto muy importante objeto de nuestro estudio es la evaluación del control interno existente en dicho departamento, la aplicación de este cuestionario nos ayuda para obtener información y a través de ésta, llegar a una conclusión del estudio efectuado para proporcionar una opinión general.

F. CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO APLICABLE AL AREA DE COMPRAS.

1. IMPORTANCIA DEL SERVICIO DE COMPRAS.

1.1 ¿Se concede la importancia adecuada al servicio de compras? SI NO

1.2 ¿Se considera de importancia comparable a la del servicio operativo y comercial?
¿Por qué? _____

1.3 ¿Se considera a compras una actividad especializada? SI NO
Comentario: _____

1.4 ¿Se comprende la importancia del servicio de compras desde el punto de vista financiero? SI NO
¿Por qué? _____

- 1.5 ¿Han condicionado las compras la situación financiera?
 ¿En que forma? _____

 SI NO
- 1.6 ¿Dedica la dirección de la compañía bastante tiempo a la organización, realización y control de compras?
 ¿Cuánto tiempo? _____

 SI NO
- 1.7 ¿Se consideran las compras como una fuente de beneficio?
 Explique _____

 SI NO
- 1.8 ¿Se considera al servicio de compras como un sector importante, delicado, vital, de la dirección de la empresa y de los diversos servicios?
 ¿Por qué? _____

 SI NO
- 1.9 ¿Tiene voz y voto el departamento de compras en la selección de artículos, especificaciones y demás?
 Comentario: _____

 SI NO

2. LA FUNCIÓN DE COMPRAS.

- 2.1 ¿Está adecuadamente delineada en la empresa la función de compras?
 Comentario: _____

 SI NO
- 2.2 ¿Está suficientemente madura la empresa para delinear la función de compras de un modo completo?
 ¿En que forma? _____

 SI NO

2.3 ¿En el estado actual, se puede sostener que el funcionamiento del servicio de compras de la empresa es satisfactorio? SI NO

Comentario: _____

2.4 ¿Esta dispersa la actividad de compras entre varios sectores de la empresa? SI NO

Indicar cuales son éstos: _____

2.5 ¿Trabaja y se coordina el departamento de compras con el de finanzas y contabilidad para llevar a cabo estudios en las áreas siguientes? SI NO

- a) artículos fuera de clasificación.
- b) Estudios acerca de compra.
- c) Otros, Especifique _____

2.6 ¿Sirve el departamento de compras como fuente de información sobre proveedores, competidores, etc.? SI NO

Especifique _____

2.7 ¿Se conoce el porcentaje del total de las compras (en términos tanto de pedidos de compras como el valor en dinero) que maneja el departamento de compras? SI NO

2.8 ¿Existe un catálogo de proveedores para los artículos principales? SI NO

2.9 ¿Todas las compras se efectúan a través de requisiciones de compra y se canalizan a través del departamento de compras? SI NO

2.10 ¿Que controles son aplicables a fletes? Especifique: _____

- 2.11 ¿Son adecuados pero no excesivos los controles sobre los pagos de cargos por flete? SI NO
- 2.12 ¿Están proyectados los controles de tal manera que se evite el pago duplicado de facturas por fletes?
¿En que forma? _____

- 2.13 ¿Ha empleado la compañía los servicios de una agencia independiente de fletes como complemento o sustitución de su propio equipo de reparto?
¿En que ocasiones? _____

- 2.14 ¿Se entregan todos los artículos al:
Almacén
Departamento solicitante
Otros, especifique _____

3. EL DEPARTAMENTO QUE PRECIDE LAS COMPRAS. (oficina-compras).
- 3.1 ¿Existe un departamento que ejecuta la función de compras o parte de ellas?
¿Cuál es éste? _____

- 3.2 ¿Tiene tal departamento identidad y configuración bien delineadas?
Explicar: _____

- 3.3 ¿El departamento que precide las compras dispone de un adecuado volumen de medios materiales y humanos para satisfacer sus necesidades?
Comentario _____

- 3.4 ¿Dispone de personal calificado, capacitado, activo, etc.?
 ¿Por qué? _____

- 3.5 ¿Se dispone de medios adecuados a la importancia y cantidad de trabajo a desarrollar? SI NO
- 3.6 ¿Están las múltiples actividades del departamento -- mencionado, comprendidas en la función de compras, bien definidas y divididas?
 Un ejemplo de ellas: _____

- 3.7 ¿Es satisfactoria la organización interna de la oficina de compras?
 ¿En que grado? _____

- 3.8 ¿Dispone de un adecuado número de elementos especializados? SI NO
- 3.9 ¿Se han previsto y realizado delegaciones de competencia y responsabilidad?
 ¿Como cuales? _____

- 3.10 ¿Están bien definidas las responsabilidades del personal? SI NO
4. LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DEL SERVICIO DE COMPRAS.
- 4.1 ¿Está bien integrado el departamento de compras en la estructura de la empresa? SI NO
- 4.2 ¿Es adecuado para tal estructura?
 Comentario _____

- 4.3 ¿Se armoniza tal integración o no con los demás departamentos?
 ¿En que forma? _____

- 4.4 ¿Se ha previsto que el servicio sea especializado o descentralizado o esté en situación mixta (descentralizado - centralizado)?
 Comentario _____

- 4.5 ¿Está bien delineada la descentralización en cuanto a competencia y responsabilidad?
 Describa por favor _____

- 4.6 ¿Cuál es la justificación de la centralización o de la descentralización y que validez tienen?
 Explique: _____

- 4.7 ¿Está tan desarrollada la estructura del departamento de compras como la del resto de la empresa? SI NO
5. CONDICIONES DE COMPRAS.
- 5.1 ¿Están establecidas de un modo racional las condiciones de compra? SI NO
- 5.2 ¿Se analizan las compras en todos sus aspectos?
 Comentario _____

- 5.3 ¿Se hace una selección adecuada del proveedor de las compras?
 ¿En que forma? _____

- 5.4 ¿Se establece la cantidad, calidad y precio de la adquisición?
¿En que forma? _____

- SI NO
- 5.5 ¿Existe un procedimiento de seguimiento para medir o determinar los descuentos perdidos?
Describe el procedimiento: _____

- SI NO
- 5.6 ¿Se coordina el departamento de compras con los demás departamentos para establecer puntos sistemáticos de nuevos pedidos?
¿En que forma? _____

- SI NO
- 5.7 ¿Se establecen niveles de cantidad de compras en conexión con el control de consumo interno?
¿De que manera? _____

- SI NO
- 5.8 ¿Existen políticas que describan las condiciones bajo las cuales la selección de proveedores se puede hacer independientemente del departamento de compras?
Describe _____

- SI NO
- 5.9 ¿Se reciben ofertas de los mismos proveedores? _____
- SI NO
- 5.10 ¿Se permiten excepciones a las ofertas más bajas?
Como se controlan dichas excepciones? _____

- SI NO
- 5.11 ¿A las compras especiales se les da la atención debida en cuanto a las consideraciones de rutas locales de entrega, descuentos de fletes, y tarifas preferenciales en la evaluación de las ofertas competitivas? _____
- SI NO
- 5.12 ¿Se verifican los descuentos de transporte? _____
- SI NO

¿En que forma? _____

6. ACTIVIDAD DEL PROCESO DE COMPRA.

6.1 ¿Como y por parte de quién se realiza el proceso de compra? _____

6.2 ¿Presenta suficientes garantías el proceso de activación?

SI NO

Comentario _____

6.3 ¿Se armoniza la actividad de la compra con el control de existencias?

SI NO

6.4 ¿Es satisfactoria la coordinación de los departamentos interesados en la adquisición de la compra?

SI NO

6.5 ¿Se establecen normas particulares de compra en los casos de urgencia comprobada?

SI NO

¿En que forma? _____

6.6 ¿Se subdividen las actividades de compras en tal forma que ningún individuo tiene la responsabilidad de una transacción de compras entera desde su principio hasta su fin?

SI NO

6.7 ¿Se dividen los pedidos entre el número de proveedores?

SI NO

Mencione las ventajas de la división si existe:

6.8 ¿Se basa cada transacción de compras en la estipulación de una solicitud de compra y se necesita la a-

- probación a la solicitud de una persona debidamente autorizada? SI NO
- 6.9 ¿Se utilizan formas adecuadas para los pedidos de compra? SI NO
- 6.10 ¿Se verifican los precios de los artículos que no tengan un precio ya fijado después del recibo de la confirmación del pedido? SI NO
- 6.11 ¿Están los pedidos de compra escritos de tal manera que los materiales recibidos se puedan identificar y verificar fácilmente? SI NO
- 6.12 ¿Se envía directamente al departamento de contabilidad una copia del informe de los artículos recibidos? SI NO
7. ORIENTACIONES DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA Y DE LA ACTIVIDAD DE COMPRAS.
- 7.1 ¿Existen normas de orientación general en materia de compras dentro del marco de la política de la empresa? SI NO
¿Cuáles son: _____
- 7.2 ¿Tales normas dan verdaderamente dirección correcta de COMPRAS? SI NO
- 7.3 ¿Pueden tales normas seguirse en la práctica? SI NO
Comentario: _____
- 7.4 ¿Existen normas de políticas de empresa encaminadas a orientar las compras? SI NO
- 7.5 ¿Consideran tales normas todos los aspectos de las compras? SI NO

¿Como cuál? _____

7.6 ¿Se armoniza la actividad de los jefes con las normas de la política de la empresa? SI NO

7.7 ¿Se observan en la actividad operativa desviaciones justificadas, con respecto a las políticas de la empresa? SI NO

¿Cuales? _____

7.8 ¿Existen políticas y procedimientos escritos sobre las compras que realiza la empresa? SI NO

7.9 ¿Se han establecido las políticas de compras?: SI NO

A nivel de la compañía. ()

A nivel regional. ()

A nivel de la administración ()

A nivel departamental ()

Otros especifique _____

7.10 ¿Existe la documentación suficiente y actualizada de los procedimientos de compras? SI NO

Explique _____

7.11 ¿Cubren los procedimientos todos los siguientes aspectos?

a) Solicitud ()

b) Requisitos de oferta y métodos de selección de proveedores. ()

c) Autorización y firmas requeridas. ()

d) Formas, informes y registros necesarios ()

e) Relaciones organizacionales y operaciones con:

1) El departamento de contabilidad ()

2) El departamento de finanzas ()

f) Evaluación de proveedores. ()

- g) Compras de bienes de capital o equipo ()
 h) Acuerdos de compras recíprocas con los proveedores ()

7.12 ¿Que procedimientos se siguen cuando se cancelan los pedidos de compra por cantidades no entregadas?

8. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ALMACEN.

8.1 ¿Que tipo de controles se utilizan para las entradas al almacén? _____

8.2 ¿Que tipo de controles se utilizan para las salidas del almacén? _____

8.3 ¿De estos controles se lleva algún concentrado, kardex o de que forma se controlan? _____

8.4 ¿Estos controles cumplen con disposiciones perfectamente bien definidas en cuanto al contenido y eficiencia? SI NO
 Explicar _____

8.5 ¿En cuanto a la distribución de los artículos en el almacén cuál es la base que se toma y como se realiza?

8.6 ¿Con que periodicidad se llevan a cabo inventarios físicos en el almacén? _____

8.7 ¿Es suficiente la periodicidad con que se realizan los inventarios en el área del almacén? SI NO
 Explicar _____

8.8 ¿Se realizan continuamente análisis sobre la rotación de inventarios?

SI NO

Explicar _____

8.9 ¿Que acciones se toman en cuanto al resultado de ese análisis?

8.10 ¿Los formatos existentes para el control en el almacén son lo suficientemente adecuados para el buen control y funcionamiento en la operación del almacén?

Comentario _____

8.11 ¿Si en el almacén solamente se depositan los artículos de la compañía, existe otro tipo de almacenaje que no corresponda al funcionamiento de la compañía?

8.12 ¿Para estos artículos en su almacenaje se tiene un especial cuidado para no confundirlos con los propios de la compañía?

8.13 ¿Que control se ejerce sobre este almacenaje tanto de entradas como salidas del almacén?

8.14 ¿La (s) persona (s) que autoriza (n) estos ingresos al almacén, tienen la suficiente autoridad para tomar esta decisión?

8.15 ¿La autorización se realiza en forma verbal o escrita, y ésta es turnada a la dirección para su conocimiento de este almacenaje?

- 8.16 ¿En caso negativo, a que autoridad es turnada esta autorización de almacenaje y por qué? _____
-
- 8.17 ¿En base a que se determina la estancia de la mercancía en nuestro almacén? _____
-
- 8.18 ¿Trabaja el personal del departamento de compras con el personal del departamento de almacén, para que exista un control más eficaz? SI NO
- 8.19 ¿Se avisa al departamento de compras en cuanto a los cambios de material que se hagan para evitar que se compren en exceso o para reducir al mínimo el inventario y como consecuencia la obsolescencia? SI NO
- 8.20 ¿Existen políticas que describan las condiciones bajo las cuales la selección de proveedores se puede hacer independientemente del departamento de compras? SI NO
- 8.21 ¿Se reciben ofertas de los mismos proveedores? SI NO
- 8.22 ¿Se verifican los precios de los artículos que no tengan un precio ya fijado después del recibo de la confirmación del pedido? SI NO
- ¿En que forma? _____
-
- 8.23 ¿Están los pedidos de compra escritos de tal manera que los materiales recibidos se puedan identificar y verificar fácilmente?
- 8.24 ¿Se envía directamente al departamento de contabilidad una copia del informe de los artículos recibidos? SI NO
- 8.25 ¿Se separa el desecho del resto del inventario? SI NO
- 8.26 ¿Se mantiene un registro del inventario de desecho? SI NO
- 8.27 ¿Representa el inventario una inversión importante en

- La compañía? SI NO
 Observaciones _____
-
- 8.28 ¿Está una persona a cargo del manejo del inventario? SI NO
- 8.29 ¿Se conoce el movimiento bruto del inventario? SI NO
- 8.30 ¿Se conoce el promedio de los movimientos de las distintas clases de los inventarios? SI NO
 Comentario _____
-
- 8.31 ¿Se piden, se almacenan, se expiden y se controlan todos los artículos del inventario, sobre las mismas bases? SI NO
 Observaciones _____
-
- 8.32 ¿Están debidamente identificados los artículos con números en las unidades, o explicar su procedimiento? SI NO

-
- 8.33 ¿Tiene la compañía instalaciones adecuadas para el almacén? SI NO
- 8.34 ¿Tienen los registros de inventario algún objetivo útil además de la contabilidad? SI NO
 Comentario _____
-
- 8.35 ¿Existe una aprobación por escrito dada por un empleado responsable de los ajustes hechos a los registros permanentes basada en los inventarios físicos? SI NO
- 8.36 ¿Incluye el sistema estipulaciones para la información periódica a un empleado responsable a cerca de los artículos de lento movimiento, artículos obsoletos, exceso de existencias, etc.? SI NO

- 8.37 ¿En los inventarios de fin de año, se preparan instrucciones adecuadas por escrito, como guías para los empleados que participen? SI NO
- 8.38 ¿En los inventarios de fin de año, se verifican los siguientes pasos fundándose en las muestras?
- a) Determinación de cantidades ()
 - b) Resumen de cantidades ()
 - c) Conversiones de unidades ()
 - d) Precios que se utilicen ()
 - e) Extensiones ()
 - f) Adiciones ()
 - g) Otros (especifique) _____ ()
-
- 8.39 ¿Si los inventarios varían bastante en el curso del año, se utiliza una forma adecuada para informar la cobertura del seguro? ¿En caso de que exista hacer mención de éste? SI NO
-
- 8.40 ¿Se concentran los artículos de las existencias que necesitan moverse rápidamente, en un sólo piso cerca del área de embarque para reducir al mínimo los viajes, el tiempo de recogerlos y el uso del elevador (si existe)? SI NO
- 8.41 ¿Están todos los artículos colocados de tal manera que no excedan su cupo y estorben en los pasillos adyacentes, lo cual requiere más manejo para sacar los artículos atascados y demuestra que la planificación del empleo del espacio por parte del personal del almacén es inadecuada? SI NO
- Comentarios _____
-
- 8.42 ¿Existe un archivo central de colocación? SI NO
- Porqué? _____
-

- 8.43 ¿Cuando se reciben artículos, se examinan éstos para verificar si es el solicitado, además se clasifican y almacenan adecuadamente? SI NO
 Explique _____
- 8.44 ¿Se mantienen registros de lo que está almacenado en cada área de manera que los artículos se puedan localizar fácilmente? SI NO
 ¿En que forma? _____
- 8.45 ¿Están claramente etiquetados los recipientes para facilitar la selección de los artículos requeridos? SI NO

- 8.46 ¿Se hacen pilas para evitar que los artículos que que den abajo se aplasten por el peso excesivo y por torres inclinadas de artículos? SI NO
- 8.47 ¿Es adecuado el espacio del almacén (en general)? SI NO
 ¿Porqué? _____
- 8.48 ¿Están libres los pasillos y bien iluminados para que se pueda circular sin estorbos? SI NO

- 8.49 ¿Están bien iluminadas las áreas de almacenaje? SI NO

- 8.50 ¿Se dividen en secciones las áreas de almacenaje? SI NO
 ¿En que forma? _____
- 8.51 ¿Se identifican mediante números o letras? SI NO

- 8.52 ¿Se almacenan los artículos de la manera más fácil para manejarlos? SI NO
-
- 8.53 ¿Son los pasillos suficientemente amplios para permitir el libre movimiento? SI NO
-
- 8.54 ¿Están ubicadas las áreas de almacenaje tan cerca como sea posible de las áreas a las que sirven? SI NO
Comentario _____
-
- 8.55 ¿Hay suficiente cantidad de extinguidores de fuego? SI NO
-
- 8.56 ¿Se emplea el espacio del almacén para almacenar artículos que no pertenecen al almacén? SI NO
-
- 8.57 ¿Se almacenan lejos de las salidas los artículos costosos? SI NO
Porqué? _____
-
- 8.58 ¿Hay sistemas de alarma contra robo para protección en todas las puertas y ventanas? SI NO
¿Es eficiente? _____
-
- 8.59 ¿Esta regularizada la limpieza del almacén? SI NO
¿En que forma? _____
-

9. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CONTABILIDAD.

- 9.1 ¿Se comparan las facturas en el departamento de contabilidad con los pedidos de compra e informes de recibo? SI NO
-
- 9.2 ¿Se da a alguien la responsabilidad definida, según se vea, de verificar las facturas en cuanto a los precios, extensiones y cargos de transporte? SI NO
 ¿A quién? _____
-
- 9.3 ¿Se mantiene un registro del inventario de desecho? SI NO
 En que forma? _____
-
- 9.4 ¿Que controles son aplicables a fletes?
-
- 9.5 ¿Son adecuados pero no excesivos los controles sobre los pagos de cargos por flete? SI NO
-
- 9.6 ¿Están proyectados los controles de tal manera que se evite el pago duplicado de facturas por fletes? SI NO
 En que forma? _____
-
- 9.7 ¿Ha empleado la compañía los servicios de una agencia independiente de fletes como complemento a sustitución de su propio equipo de reparto? SI NO
 ¿En que ocasiones? _____
-
- 9.8 ¿Se conoce el movimiento bruto del inventario? SI NO
-

- 9.9 ¿Se conoce el promedio de los movimientos de las distintas clases de los inventarios? SI NO
Comentario _____
- 9.10 ¿Están las clases siguientes de inventarios bajo control de contabilidad? ()
- a) Consignación de salida ()
- b) Artículos en poder de los proveedores ()
- c) Mercancías en tránsito (embarcadas sobre memorándum) ()
- d) Consignaciones de entrada ()
- e) Otros (especifique) _____
- 9.11 ¿Está la mercancía que no pertenece a la compañía, físicamente separada, marcada con claridad y bajo control de contabilidad? SI NO
Comentario _____
- 9.12 ¿En los inventarios de fin de año, se preparan - instrucciones adecuadas por escrito, como guías - para los empleados que participen? SI NO

- 9.13 ¿En los inventarios de fin de año se verifican los siguientes pasos fundándose en las muestras? ()
- a) Determinación de cantidades ()
- b) Resumen de cantidades ()
- c) Conversiones de unidades ()
- d) Precios que se utilicen ()
- e) Extensiones ()
- f) Adiciones ()
- g) Otros (especifique) _____

9.14 ¿Si los inventarios varían bastante en el curso del año, se utiliza una forma adecuada para informar la cobertura del seguro? ¿En caso de que exista hacer mención de éste?

SI NO

9.15 ¿Conoce la compañía el costo de mantener registros de inventarios permanentes (personal, espacio y procesamiento de datos)?

SI NO

10. QUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FINANZAS.

10.1 ¿Examina los comprobantes de compras o gastos un -- funcionario o empleado responsable para cerciorarse de lo completo de los anexos y demás aprobaciones - requeridas?

SI NO

10.2 ¿Se mantiene un registro del inventario de desecho?

SI NO

10.3 ¿Que controles son aplicables a fletes?

10.4 ¿Son adecuados pero no excesivos los controles sobre los pagos de cargos por fletes?

SI NO

10.5 ¿Están proyectados los controles de tal manera que se evite el pago duplicado de facturas por fletes?

SI NO

- 10.6 ¿Ha empleado la compañía los servicios de una agencia independiente de fletes como complemento o sustitución de su propio equipo de reparto? SI NO
 En que ocasiones _____

- 10.7 ¿Representa el inventario una inversión importante en la compañía? SI NO
 Observaciones _____

- 10.8 ¿Se conoce el movimiento bruto del inventario? SI NO

- 10.9 ¿Se conoce el promedio de los movimientos de las distintas clases de los inventarios? SI NO
 Comentario _____

- 10.10 ¿Conoce la compañía el costo de mantener registros de inventarios permanentes (personal, espacio y procesamiento de datos)? SI NO
 Comentario _____

- 10.11 ¿Si los inventarios varían bastante en el curso del año, se utiliza una forma adecuada para informar la cobertura del seguro? en caso de que exista hacer mención de éste. SI NO

6. PROGRAMA DE TRABAJO (COMPRAS)

AUDITORIA OPERACIONAL
PROGRAMA DE TRABAJO DE UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DE TARJETAS DE CREDITO.

AREA COMPRAS

| No. | PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA | HECHO POR | OBSERVACIONES |
|-----|---|-----------|---------------|
| | <p><u>I. OBJETIVOS DE LA REVISION.</u></p> <p>1. Verificar que se estén cumpliendo las poltticas establecidas.</p> <p>2. Revisar que los procedimientos -- utilizados sean los adecuados.</p> <p>3. Revisar que no existan desperdi-- cios y pérdidas.</p> <p>4. Verificar que exista una separa -- ción de funciones adecuada en to -- do flujo.</p> <p>5. Revisar que cada persona esté rea -- lizando la función que le fue a -- signada.</p> <p>6. Evaluar la información que se pro -- duce en el flujo y la comunica -- ción.</p> <p><u>II PROCEDIMIENTOS DE REVISION.</u></p> <p>1. Estudio de los procedimientos in -- volucrados en el flujo.</p> <p>-Anexar organigrama de la empresa.</p> <p>-Investigar los objetivos del flu -- jo de compras.</p> <p>-Investigar las operaciones que --</p> | | |

No. PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA

HECHO POR

OBSERVACIONES

realiza y las etapas que lo integran.

- Listar los nombres de los funcionarios responsables.
- Recobrar un ejemplar de cada una de las formas utilizadas.
- Obtener diagrama de flujo, que incluya los departamentos que intervienen y las formas utilizadas.
- A través de entrevistas y observación directa, investigar que tipo de relación existe entre los empleados que intervienen en la operación de compras:
 - De trabajo aislado
 - De trabajo coordinado
 - Mutua operación entre todos.
- Investigar si se proponen innovaciones a las operaciones, y si son aceptadas.
- El personal de la operación está conciente de la importancia de las operaciones realizadas en relación con las operaciones, investigarlo.

2. PROVEEDORES.

- Analizar el mercado de compras indicando:
 - Quien selecciona a los proveedores.
 - Como se seleccionan.
 - Cual es la base para seleccionar los.

No. PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA HECHO POR OBSERVACIONES

-Condiciones que se utilizan en la realización de una compra: contractuales, de entrega, de pagos, otra etc.

- Cotizaciones de proveedores.
- Revisar si la empresa cuenta con ellas.
- Solicitar una copia de los manuales existentes, de operación y de organización.
- Investigar por medio de comentarios con el personal que interviene en el flujo de compras, si conocen los objetivos que se buscan en esta operación.
- Solicitar una lista de todos los artículos que son suministrados en la operación de compras.
- Solicitar una lista de las personas que intervienen en la operación de compras, que incluya los puestos y funciones que desempeñan, así como las firmas de cada uno.
- Solicitar una relación de los proveedores más importantes.
- Describir como se da el intercambio de información entre todas las etapas que integran la operación de compras.
- Describir las fuentes de infor

| No. | PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA | HECHO POR | OBSERVACIONES |
|-----|----------------------------|-----------|---------------|
|-----|----------------------------|-----------|---------------|

- mación o archivos.
- Indicar los nombres de las -
personas que se encargan de-
los volúmenes importantes.
- Indicar como se rotan los --
proveedores entre todos los-
agentes de compras.
- Describir el procedimiento -
seguido para conseguir a un-
proveedor.
- Analizar en que forma se ob-
tienen: escritas, verbales,-
telefónicas, otras.
- Cercionarse de que contengan
precios vigentes.
- Solicitar cotizaciones a pro
veedores y compararlas con -
las que tiene la empresa.
- Quién autoriza los pedidos.
- Se hacen por escrito o tele-
fónicamente.
- Se guarda evidencia de los -
pedidos a proveedores.
- Epoca en que se surten.
- Analizar el tiempo que se --
tardan en ser surtidos los -
pedidos.
- Tener cuidado en verificar -
en qué época son requeridos
los insumos de la empresa.

No. PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA HECHO POR OBSERVACIONES

-Revisar si se surten los pe
didos completamente o en --
partes y de acuerdo a lo so
licitado.

-Verificar si se checa el pe
dido con la recepción de --
mercancía y la remisión del
proveedor.

-Indicar cuando, como y por-
qué se rechazan compras a -
proveedores y que trámite -
se sigue.

-Revisar presupuesto de com-
pras, compararlo con el --
real y comentar variaciones
importantes.

3. ALMACEN.

-Revisar la secuencia númeri
ca de las requisiciones.

-Revisar que los pedidos for
mulados estén amparados por
una requisición.

-Comparar que los pedidos o
requisiciones (copias) en
viados al proveedor contengan la autorización del Ge-
rente o Jefe del Departamen-
to.

No. PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA HECHO POR OBSERVACIONES

- Comprobar que los embarques, antes de ser formulados según nota de entrada, sean examinados físicamente por el encargado de almacén.
- Confirmar la correcta aplicación a kardex de las notas de entrada.
- Verificar y comprobar el archivo numérico, si es co--rrecto.
- Comprobar que los artículos y unidades recibidas por el almacén hayan sido previamente solicitadas por com--pras.
- Verificar la valuación de las notas de entrada de finanzas contra las de contabilidad (registros conta--bles).
- Comprobar la corresponden--cia de los artículos y las unidades que señale la remisión del proveedor contra--las que indica la orden de--compra.
- Comprobar la aplicación contable de las notas de entra--

| No. | PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA | HECHO POR | OBSERVACIONES |
|-----|----------------------------|-----------|---------------|
|-----|----------------------------|-----------|---------------|

da.

4. COMPRAS.

- Obtenga políticas, estándares de existencia (mínimos y máximos) y firmas autorizadas para realizar las compras.
- Obtenga del departamento de compras, facturas y prepare una relación de las compras mensuales.
- Seleccione los períodos a auditar y realice el siguiente trabajo:
 - Compare las facturas con los pedidos de compras del almacén, por lo que se refiere a cantidades y precios.
 - Compare las facturas con los registros de recepción de mercancías (almacén), o con las tarjetas de kardex en el caso de que no se lleven registros de recepción.
- Examine que las facturas fueron aprobadas por al-

No. PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA HECHO POR OBSERVACIONES

gún funcionario autorizado -
antes de su pago y que estén
debidamente cancelados con -
el sello de pagado y que se
adjunte la Orden de compra.

-Verifique que la Orden de --
compra esté debidamente re--
quisitada, presupuestada se--
gún políticas y autorizadas.

-Verifique el registro de po--
lizas en el libro de diario--
y revise el pase de los tota--
les a libro mayor.

-Verifique los cálculos y su--
mas de las facturas de com--
pra y compárelas con los a--
sientos de los libros.

-Verifique si existen políti--
cas de pago y si se respetan.

-Revise la aplicación contable de
las facturas, para asegurarse --
que está de acuerdo con el ins--
tructivo de contabilidad.

-Revise los cargos por compras --
por un período de quince días an--
tes y después del estado de Posi--
ción Financiera y cerciorarse de
que se haya dado un corte adecua--
do.

-Por lo que se refiere a compras--
que no recaben requisitos fisca--

| No. | PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA | HECHO POR | OBSERVACIONES |
|-----|----------------------------|-----------|---------------|
|-----|----------------------------|-----------|---------------|

les, anotarlos en cédula de rechazos fiscales indicando la causa del rechazo.

5. PERSONAL.

- Analizar y estudiar si el departamento cuenta con el personal necesario.
- Determinar las responsabilidades y limitaciones del personal.
- Investigar si el personal colabora de buen grado en las actividades.
- Revisar si existe una rotación adecuada de puestos y como se hace.
- Verificar si existe un sistema de incentivos a los agentes y analizarlo.
- Analizar la división de operaciones.
 - Por secciones.
 - Por materiales.
 - Por proveedores.
 - Por mercado.
 - Por operaciones.
 - Otros.
- Analizar si se realizan juntas con el personal y se plantean alternativas que puedan mejorar las operaciones realizadas.

| No. | PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA | HECHO POR | OBSERVACIONES |
|-----|----------------------------|-----------|---------------|
|-----|----------------------------|-----------|---------------|

- Verificar si el personal conoce y está familiarizado con las operaciones que realiza.
- Revisar si existe una adecuada capacitación y supervisión del personal de nuevo ingreso.

6. POLITICAS DE COMPRA.

- Investigar quién las establece y que autoridad tiene en ello.
- Analizar quién las elabora.
- Indicar que trámites se siguen para aprobarlas.
- Verificar que las políticas establecidas estén siendo llevadas a cabo en la práctica.
- Revisar si las políticas están siendo analizadas y adecuadas periódicamente.
- Describir las políticas existentes o conseguir el manual de organización y procedimientos.

7. INFORMACION.

- Preparar o solicitar un flujo de información que incluya los departamentos involucrados en la operación.
- Revisar la información que se proporcionan unos departamen-

| No, | PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA | HECHO POR | OBSERVACIONES |
|-----|----------------------------|-----------|---------------|
|-----|----------------------------|-----------|---------------|

tos a otros y las formas que la soportan.

- Revisar la razonabilidad de los archivos o bancos de información y su uso.

8. PRODUCTOS Y SERVICIOS.

- Analizar la responsabilidad del suministro de insumos.
- Verificar que tipos de materiales deben ser suministrados.
- Verificar si existe un presupuesto de compras, como se prepara, revisa y autoriza.
- Indicar que tratamiento se le da a las desviaciones del presupuesto.
- Verificar si existe un programa de compras o suministros.
- Revisar el adecuado precio de los productos y servicios
- Indicar que pruebas se hacen para comprobar la calidad y características y con un costo menor.

9. EVALUACION DE LOS PROCEDIMIENTOS.

- Para comprobar y revisar lo indicado en los puntos anteriores seleccionar una mues-

| No | PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA | HECHO POR | OBSERVACIONES |
|----|----------------------------|-----------|---------------|
|----|----------------------------|-----------|---------------|

tra de la siguiente manera:

- Determinar el Universo con:

Número de requisiciones expedidas.

DEL _____ DE _____ AL _____ DE _____

Folios utilizados en las requisiciones.

- Método de muestreo estadístico para seleccionar la muestra.

- Técnica de selección de muestra a través de "Muestreo estadístico numérico".

Límite de precisión monetaria \$ _____.

Calificación del control interno: _____ bueno 1, regular 2, malo 3.

Determinación del intervalo

$$n = \left(\frac{PM}{m} \right)$$

$$i = \frac{CI}{m}$$

i = Intervalo

n = Población de partidas (Número total de remisiones del universo).

m = Población de requisiciones en importe.

PM = Límite de precisión monetaria.

CI = Calificación del Control Interno.

No. PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA

HECHO POR OBSERVACIONES

(_____)

i = _____

Iniciar la selección de la muestra tomando como base la primera requisición expedida en _____.

Las partidas que integrarán la muestra serán las que resulten de acumular sistemáticamente el intervalo, ejemplo:

| | No. DE | | |
|--------------|----------------|---------|---------|
| | REQUISICION P/ | | INTER |
| PRIMERA | INTER | MUESTRA | VALO. |
| REQUISICION. | + VALO | = | + VALO. |
| _____ | + _____ | = | + _____ |

Utilizar una tira sumadora para de terminar todas las partidas que integran la muestra y dejarla en papeles como evidencia.

10. EVALUACION DE ERRORES.

- Las desviaciones deben cuantificarse de la siguiente manera:
- Dividir el número de partidas con error entre el PMA (precisión monetaria afinada + PM ÷ CI).

PMA = _____ ÷ _____ = _____

- El resultado multiplicado por todas las requisiciones con error.

| No. | PROCEDIMIENTO | HECHO POR | OBSERVACIONES |
|-----|--|-----------|---------------|
| | <p data-bbox="315 304 793 385">PMA X DESVIACIONES - ERROR CUANTIFICADO.</p> <p data-bbox="315 394 718 456"><u> </u> X <u> </u> = <u> </u></p> <p data-bbox="201 492 718 537">11. CONFIRMACION DE COTIZACIONES.</p> <p data-bbox="277 546 793 663">- <i>Selectivamente, solicitar cotizaciones a proveedores para comprobar costo.</i></p> <p data-bbox="201 698 441 743">12. CONCLUSION.</p> <p data-bbox="277 788 793 806">_____</p> | | |

H. DIAGRAMAS DE FLUJO.

Los diagramas representan en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen. (Procedimiento detallado) para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo que se utilice en cada caso. Sabemos que los diagramas de flujo se utilizan principalmente en el análisis de los procedimientos; sin embargo, presentados en forma sencilla y accesible dentro del manual, proporcionan una descripción de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

a) Símbolos usados en los diagramas de flujo.

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico inconsistente o no convencional transmitirá un mensaje deformado o será ineficaz para la comprensión del proceso que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les confiera convencionalmente un significado preciso y convenir también en determinadas reglas en cuanto a su aplicación.

A continuación se presentan dos normas de símbolos para la diagramación; son conocidas con los nombres de norma (ASME) y norma (ANSI).

La American Society of Mechanical Engineers (ASME) ha desarrollado los signos convencionales de las gráficas; a pesar de la amplia aceptación que ha tenido esta simbología, en el trabajo de diagramación administrativa es limitada, porque no ha surgido algún símbolo convencional que satisfaga mejor todas las necesidades.

La American National Standard Institute (ANSI) ha desarrollado una simbología para que sea empleada en el pro-

cesamiento electrónico de datos con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa, por lo tanto, este tipo de simbología es el -- que hemos utilizado en la elaboración de nuestros diagramas de flujo.

La aplicación de una u otra norma, o bien de su combinación, dependerá de la necesidad a satisfacer al momento de desarrollar el trabajo de diagramación administrativa, -- decisión que debe tomar el analista, el jefe de proyecto o el jefe inmediato.

b). Recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos.

En cuanto a dibujo:

Es conveniente no mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.

Por claridad, no debe haber más de una línea de unión sobre dos símbolos.

El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.

Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.

Para efectos de presentación, es recomendable que los símbolos mantengan uniformidad en su tamaño, salvo en caso que se requiera hacer resaltar alguna situación especial.

En cuanto a su contenido y/o uso.

La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas, de tal modo que su comprensión sea clara.

Cuando el símbolo terminal identifique una unidad admi

nistrativa se debe asentar su significado al pie de la hoja del diagrama.

El símbolo documento debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.

Cuando se presenten varios tantos de un documento, el original se identifica con la letra "o" y las copias mediante dígitos "1", "2", "3", etc. Se recomienda anotar esta identificación en el extremo inferior derecho del símbolo.

El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico, teniendo presente que los contenidos de los conectores de entrada y salida deben ser iguales.

Cuando se tiene una gran cantidad de conectores, es conveniente adicionar un color al símbolo o a su contenido, lo cual facilitará su localización. En este caso otra medida suele ser colocar, antes o después del conector, el símbolo terminal cuyo contenido es el nombre de la unidad administrativa, el nombre de una operación, etc., en donde se encuentre el conector destino.

Es recomendable que el contenido del conector de página sea numérico, en el entendido de que el símbolo que indica el destino debe contener el número de página donde continúa el diagrama, y el símbolo que indica la procedencia debe -- contener el número de página de donde proviene el diagrama.

c) Clasificación de los diagramas de flujo.

Debido al extenso uso de los diagramas de flujo y a toda clase de adaptaciones a que son sometidos con el propósito de satisfacer las necesidades particulares de cada trabajo, los diagramas de flujo han tomado muchas variaciones -- que aparecen en diversas formas y bajo muchos títulos; sin embargo, existe una clasificación de la cual se puede elegir el tipo de diagrama que más se ajuste a nuestros requerimientos.

La clasificación se basa en tres grupos:

Por su representación.

Por su formato.

Por su propósito.

Por su presentación, los diagramas de flujo pueden ser:

De bloque, cuyos procedimientos se presentan en términos generales con el propósito de hacer resaltar determinados aspectos.

Este tipo de diagramas es de mucha utilidad para llevar a cabo presentaciones ante autoridades superiores.

De detalle, en donde se presentan los procedimientos en su mínima expresión. Este tipo de diagramas es útil en la capacitación de personal, la supervisión de labores, -- etc.

Estos dos tipos de presentación pueden adoptar cualquier formato de los que a continuación se enuncian, sin embargo, la presentación a detalle, gráficamente es obligada cuando se formula un diagrama bajo la clasificación de los procedimientos de acuerdo con su propósito, según será detallado más adelante.

Por su formato un diagrama de flujo puede ser:

De formato vertical, en el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.

De formato horizontal, en el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

De formato tabular, también conocido como de formato columnar o panorámico, en el que se presenta en una sola carta el flujo o secuencia de las operaciones en su totali

dad, correspondiendo cada puesto o unidad administrativa - (según sea el caso) a una columna. Su formulación se basa en el formato vertical y es el más recomendado debido a que el proceso puede ser apreciado en su totalidad con mayor - facilidad.

De formato arquitectónico, el cual presenta en forma - objetiva el movimiento o flujo de las personas, las formas o los materiales (aunque no necesariamente se indique que operaciones se realizan), o bien la secuencia de las opera - ciones a través del espacio en que se realiza el trabajo.

Por su propósito, un diagrama de flujo puede ser:

De forma, el cual se ocupa fundamentalmente de los do - cumentos o reportes, con muy pocas o ninguna descripción - de las operaciones.

Mediante símbolos se presenta la secuencia de cada una de las operaciones por las que atraviesa una forma en sus - diferentes tantos y a través de los diversos puestos y/o - unidades administrativas, desde que se origina hasta que - se archiva.

Normalmente, este tipo de diagramas de flujo se formu - la bajo el formato horizontal.

De labores (¿que se hace?), el cual también se conoce - como diagrama abreviado de proceso; presenta, mediante sím - bolos, el flujo o secuencia de las operaciones, quién o en donde se hace la operación y en que consiste ésta.

Normalmente se usa el formato vertical para represen - tar un diagrama de flujo de labores.

De método (¿como se hace?), presenta la secuencia de - operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera - de efectuar cada operación del procedimiento. Este tipo - de diagramas es útil para el adiestramiento del personal;

normalmente su formulación se basa en el formato vertical.

Análítico (¿para que se hace?), presenta no sólo la secuencia de las operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuar esta operación, sino también - para que sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento. Cuando es importante, consigna además el tiempo empleado, la distancia recorrida y alguna observación complementaria.

Para la formulación de este tipo de diagrama se usa el formato vertical.

De espacio (¿donde se hace?), muestra el espacio por el que se desplaza una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él. Es de utilidad registrar la operación que realiza cada estación mediante el símbolo correspondiente de la norma ASME, así como el tiempo que consume cada estación en realizar su trabajo y el tiempo de traslado.

Normalmente para elaborar este tipo de diagrama se utiliza el formato arquitectónico.

d) Identificación de los diagramas de flujo.

Cualquier tipo de diagrama de flujo deberá contener los siguientes datos de identificación.

En la parte superior y al centro, el nombre de la unidad administrativa a la cual corresponde el procedimiento.

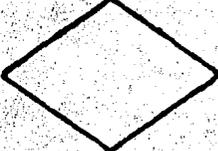
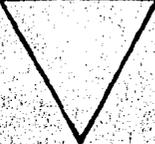
Inmediatamente abajo del dato anterior, el nombre completo del procedimiento, incluyendo su número, si estuviere numerado.

En la parte inferior:

El nombre de la unidad administrativa responsable de la elaboración del diagrama.

El nombre completo del puesto que ocupa la persona que autoriza el procedimiento.

Fecha de elaboración del diagrama.

| SÍMBOLO | REPRESENTA |
|---|--|
|  | <p>Inicio o término.- Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p> |
|  | <p>Actividad.- Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p> |
|  | <p>Documento.- Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p> |
|  | <p>Decisión o alternativa.- Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.</p> |
|  | <p>Archivo.- Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.</p> |
|  | <p>Conector de página.- Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p> |
|  | <p>Conector.- Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana al mismo.</p> |

Con el fin de visualizar la información obtenida a través de los diagramas de flujo de nuestra investigación, en las páginas subsecuentes se muestran con detalle.

Los diagramas de flujo que presentamos a continuación, están en el siguiente orden, expresando cada uno de ellos, la operación del Departamento de Compras, en sus diferentes fases.

COMPRAS MAYORES.

COMPRAS MENORES.

ENTRADAS AL ALMACEN.

SALIDAS DE ALMACEN.

MANTENIMIENTO DE VEHICULOS.

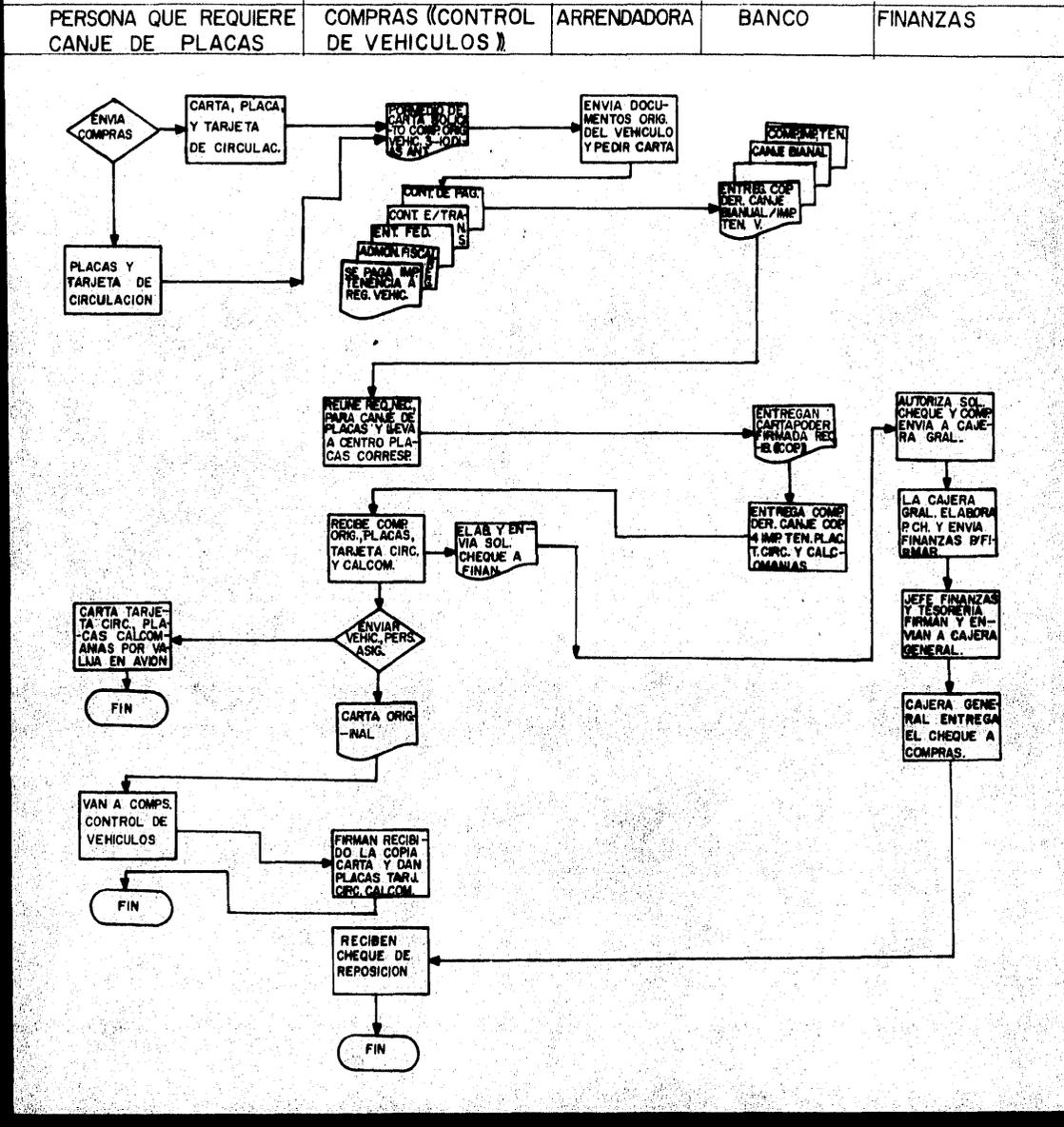
TRAMITE DE PLACAS.

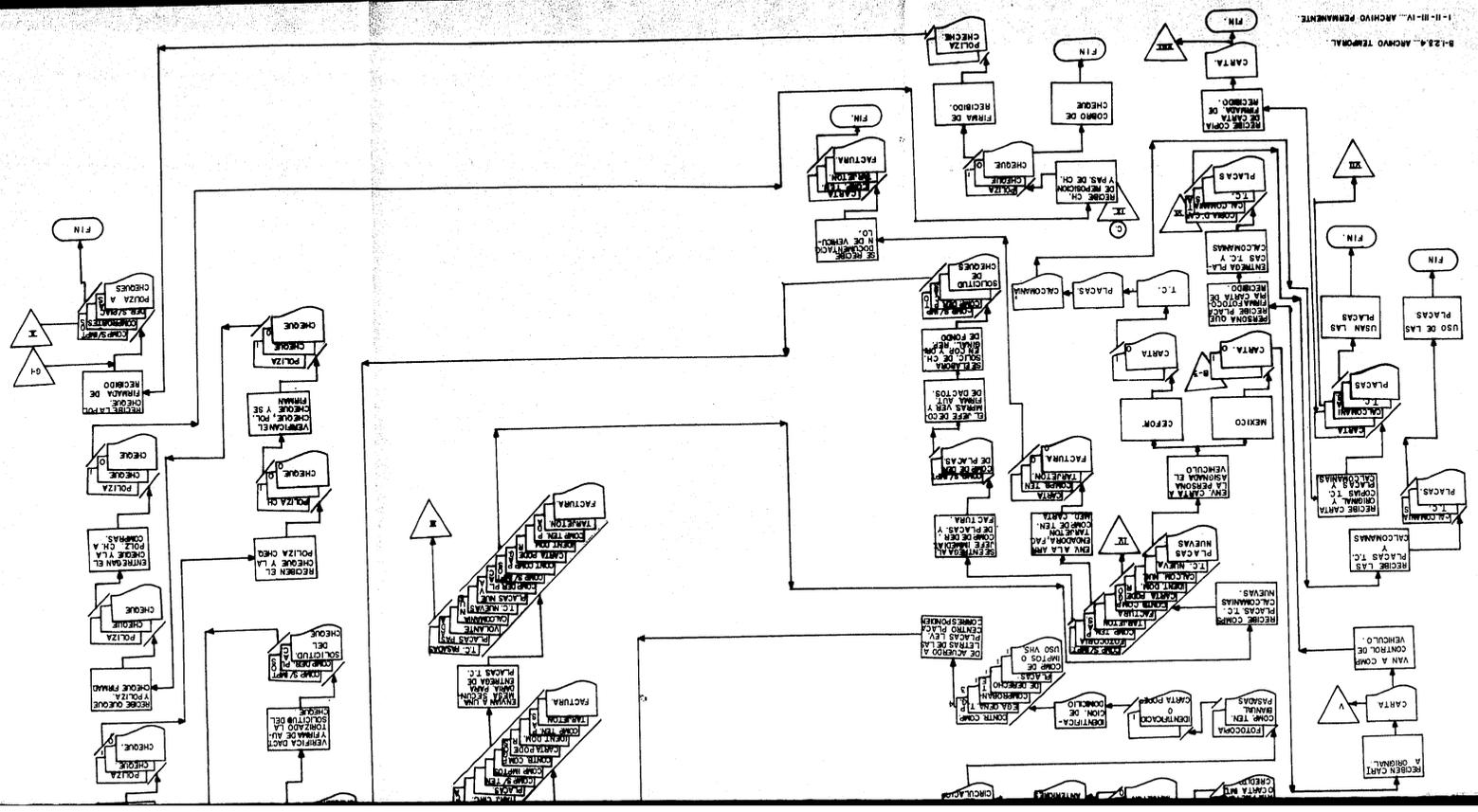
TRAMITE PARA CANJE DE PLACAS.

COMPañIA "X" S.A. DE C.V.

COMPRAS ((SUPERVISOR ENCARGADO DE CONTROL DE VEHICULOS))

DIAGRAMA DE FLUJO DEL TRAMITE DE PLACAS





C A P I T U L O I I I

CONCLUSION DEL TRABAJO DESARROLLADO.

- A. LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACION DEL INFORME.
- B. RESUMEN DE PROBLEMAS DETECTADOS.
- C. EL INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL.

III. CONCLUSION DEL TRABAJO DESARROLLADO.

A. LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACION DEL INFORME.

El informe de la Auditoría Operacional, es el documento que representa la culminación del trabajo del auditor, reflejando su calidad profesional, conteniendo información objetiva y suficiente que muestra los resultados alcanzados en la revisión e incluyendo sugerencias tendientes a la solución de problemas relacionados con la eficiencia operativa de la entidad así como de los controles operacionales establecidos, todo ello para ofrecer información veraz y confiable, base para la toma de decisiones.

Frecuentemente, el informe es lo único que llegan a conocer los ejecutivos de la entidad, por lo tanto es indispensable hacer notar la responsabilidad del Lic. en Contaduría de la elaboración del mismo.

De conformidad con el postulado V del Código de Ética Profesional, "El Licenciado en Contaduría siempre aceptará una responsabilidad personal por los trabajos llevados a cabo por él o realizados por su dirección", por lo tanto, la responsabilidad del auditor operacional reside en informar sobre los problemas determinados y sugerir posibles soluciones.

El establecimiento de las medidas correctivas, queda fuera del alcance del trabajo del auditor operacional, sin embargo, atendiendo al punto de vista de hombre de negocios, a la eficiencia que se logre, a la profundidad de sus estudios, investigación y conclusiones, el auditor operacional debe evaluar exhaustivamente las ventajas de intervenir directamente en el establecimiento de los cambios propuestos.

a) Naturaleza del Informe de Auditoría Operacional.

Por las características de la Auditoría Operacional, su

producto final debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo desarrollado relacionado con:

La promoción y logro de eficiencia de operación.
El efecto de los problemas determinados.

Por tanto, es obvio que el resultado de la Auditoría Operacional, no puede tener el carácter de una opinión fundamentada (tipo dictamen sobre Estados Financieros) sobre el grado de eficiencia existente en la entidad. No es factible darle tal alcance y estilo. La Auditoría Operacional no tiene como finalidad emitir un Dictamen.

b) Estructura del Informe.

Normalmente el diagnóstico debe incluir los tres siguientes elementos:

1. Alcance y limitaciones del trabajo.- Objetivos del trabajo realizado, operaciones sujetas al exámen (por contra revelar las exclusiones) criterio de prioridad seguido, y -- las limitaciones en su caso, y la participación de otros profesionales (responsabilidad asumida).

2. Situaciones que afectan la eficiencia de operación.- Resumen jerarquizado de hallazgos significativos y efecto de los mismos. En su caso, detalle de los problemas determinados, sus causas y efectos.

3. Sugerencias para mejorar la eficiencia.- Es conveniente incluir las sugerencias a continuación de las ineficiencias de operación las cuales pueden ser:

Específicas (en los casos en que se tengan elementos para ello

De carácter general

Cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

c) *Evaluación y efecto de los hallazgos.*

Se recomienda enfocar el diagnóstico a destacar, siempre que sea factible, el efecto cuantificado de:

Las ineficiencias determinadas.- Al mencionarse en el informe sus causas proporcionan las bases para los cambios -- que deban efectuarse para eliminarlas.

El efecto y las consecuencias de los problemas.- Pueden corresponder a una pérdida, y las sugerencias deben estar orientadas a un aumento de productividad.

Con esto se facilita el camino para:

Vender la idea.

Motivar a la Administración de la entidad a tomar las medidas correctivas conducentes.

El auditor operacional, debe destacar cuanto le cuesta, - cuanto deja de ganar o cuanto pierde la entidad por la ineficiencia existente (sistema, política o procedimiento actual).

d) *Tipos de informe dentro de la Auditoría Operacional.*

Administrativos.- Normalmente pueden cuantificarse como preliminares. Al respecto se considera conveniente mantener informada a la Administración de la entidad, sobre:

- La metodología a aplicar.
- El grado de avance del trabajo.

Técnicos u operacionales.

Diagnóstico (s) { Como fuente de } Los cuales deben -
 Preliminar (es) { arranque del tra } ser: parcial, de--
 { bajo a realizar. } partamental o to -
 tal.

| | | | |
|--|---|--------------------------------------|---|
| Diagnóstico final Formal y/o defini- tivo. | } | Departamental. Total. | Apoyándolo con ma- terial audiovi --- sual. |
|--|---|--------------------------------------|---|

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| En conexión al seguimiento. | } | Es conveniente mantener informada-- a la Administración de la entidad - en relación a la coordinación en la etapa de los cambios. |
|--------------------------------|---|--|

e) Presentación.

A continuación se destacan los puntos que consideramos de más importancia a observar en la construcción del informe, y son las siguientes:

Introducción.

Estando dirigida al usuario del informe, refiriéndose a los objetivos de la revisión o investigación en forma clara y precisa.

Alcance de la revisión.

Es la profundidad que el auditor le dio a la investigación, operación evaluada y examinada, así como la descripción de los procedimientos empleados.

Limitaciones.

Durante la revisión pueden existir situaciones que impiden lograr una labor satisfactoria de acuerdo a lo planeado, por lo tanto es conveniente que en el informe se mencionen éstas, ya que representan una salvaguarda para el auditor.

Resultados obtenidos.

Aquí se detallan los resultados del trabajo, buscando como principal objetivo, dejar bien claras y soportadas todas

y cada una de las evaluaciones.

Recomendaciones.

Como consecuencia del resultado obtenido, el auditor expresa su opinión, que deberá estar en congruencia con lo reportado. Además, para hacer cualquier sugerencia debe tomar en cuenta cuales son los recursos con los que dispone la entidad para ponerlas en práctica.

Es conveniente incluir documentos que permitan dar una mayor claridad en lo expuesto en el informe. Esto se logra mediante gráficas, diagramas, etc., presentados como anexos - sin incluirse en el texto del informe.

f) Distribución.

En términos generales, los informes preliminares y el final (global o total) de auditoría operacional, debe dirigirse al ejecutivo o cuerpo directivo que solicitó.

En su caso y dependiendo de las circunstancias específicas, el informe departamental, parcial o secundario, debe dirigirse al ejecutivo o departamento afectado, o sea al responsable de la toma de decisiones del área involucrada.

Lógicamente pueden darse excepciones justificadas a estas reglas genéricas.

B RESUMEN DE PROBLEMAS DETECTADOS

CIA. "X", S. A. DE C. V.

RESUMEN DE PROBLEMAS DETECTADOS

AUDITORIA OPERACIONAL

| Referencia. | HALLAZGOS Causas y/o consecuencias | SUGERENCIAS. |
|-------------|---------------------------------------|--------------|
|-------------|---------------------------------------|--------------|

1. Se da el caso en que el fondo de efectivo asignado al departamento de supervisión de compras resulta insuficiente, lo que no -- permite cubrir las solicitudes -- de artículos y enceres.

Por falta de solvencia económica se entorpece la compra de artículos o enceres ya que se tienen que esperar a que haya dinero lo que a su vez también tiene repercusión en el funcionamiento de los departamentos solicitantes.

2. No se realiza un control sobre el número de solicitudes de material y el importe total de los mismos, por lo menos cada tres meses.

No permite visualizar rápidamente que departamento es el que solicita más materiales, con que periodicidad se está solicitando cada material, así como tampoco permite saber cuantas sollicitu-

Es recomendable que cuando se calcule el presupuesto para el periodo posterior, se considere cuantas veces y por que importe faltó efectivo, y en base a esto formar un fondo que sea utilizado únicamente cuando se termine éste para -- compras menores; el importe utilizado del fondo de emergencia, se reembolsarla cuando se hiciera el reembolso de los gastos por compras realizadas, esto evitará que no se entorpezcan las funciones -- de compras.

Es recomendable se lleve un control de las solicitudes de artículos ya surtidos y formular gráficas, las cuales permitan obtener información rápidamente y permitan también hacer comparaciones con periodos anteriores y un cálculo del presupuesto más acorde a las necesidades de la empresa.

Referencia. HALLAZGOS.
Causas y/o consecuencias

SUGERENCIAS.

des se cubren con el presupuesto asignado para las compras menores.

3. La capacitación del personal de supervisoría de compras es en base a la experiencia que adquieren conforme van desempeñando -- sus funciones.

No se están aprovechando al máximo los recursos humanos por falta de capacitación por medio de cursos, pláticas, etc.

4. Debido a la descentralización de la empresa en cuatro direcciones obliga a que las mismas personas que conforman el departamento de supervisoría de compras, se utilicen para el servicio de mensajería también.

Lo anterior ocasiona que no se puedan cumplir con eficiencia -- las actividades del departamento de supervisoría de compras lo -- que también repercute en los demás departamentos.

5. No existen evaluaciones al personal para saber cual es su capacidad y que sirvan para delegar -- nuevas responsabilidades.

Se recomiendan preparar cursos de capacitación para el personal que trabaja en la supervisión para que el personal desempeñe mejor sus funciones y conforme se le hagan exámenes de aprovechamiento de -- cursos tomados, asignarles un nivel de escalafón, además de que -- se sabría correctamente el nivel de capacidad de cada persona.

Si hay necesidad de más personal, se contratará en forma eventual -- por sobrecarga de trabajo y cuando se centralize la dirección, se decide si se contrata definitivamente al personal eventual o se decide seguir con el mismo personal.

Se recomienda que se hagan evaluaciones al personal por lo menos -- cada seis meses para tener bases -- sobre las personas del departamen

Referencia. HALLAZGOS.
Causas y/o consecuencias.

SUGERENCIAS.

- Existe descontento por el personal, debido a que sienten que no se toma en cuenta su trabajo y por lo mismo, no dan toda la capacidad para desempeñar sus obligaciones.
6. No existe un stock de existencias según los artículos de mayor consumo. Ocasiona que por no tener existencias, los departamentos solicitantes tienen que esperar hasta que vuelvan a comprar dichos artículos, lo cual entorpece las funciones de los departamentos solicitantes.
7. No existe un control eficiente sobre los artículos que se compran y que todavía se tienen en existencia. No se sabe a determinada fecha cuál es la existencia de determinado artículo lo cual origina que nunca se compre a tiempo más material y por lo mismo se pueden dar cuenta de que ya no hay cuando lo solicitan.
8. El departamento de compras tiene a su cargo otras funciones adicionales, como la venta de material de desecho.
- to con el objeto de crear categorías y asignar responsabilidades en base a las categorías y que exista un historial del personal para promociones y aumento de sueldos.
- Es de gran importancia establecer stocks de existencias de artículos de consumo continuo, que permitan tener existencias mientras se surte nuevamente y en esta forma evitar que por falta de existencias, los departamentos solicitantes no puedan trabajar adecuadamente por falta de recursos.
- Es importante que exista un control adecuado, en el que se registren entradas y salidas de los artículos y en esta forma tener siempre los requerimientos de los departamentos de la empresa.
- Es recomendable que compras no interfiera en funciones diferentes a las que originalmente debe dedicarse.

Referencia.

HALLAZGOS.
Causas y/o consecuencias.

SUGERENCIAS.

8. Con esto el departamento de compras está descuidando su función principal ya que invierte tiempo encausado a otros fines. Esto también da lugar a negociaciones personales y abusos por parte de el jefe de compras.

La manera más conveniente de llevar a cabo esta operación es a través de la gerencia de contabilidad y la gestión de venta por parte de otro departamento.

Estos ingresos deben supervisarse cuidadosamente desde su cuantificación, autorización y registro.

9. Se observa que los materiales -- que adquiere compras no cumplen en gran parte, con los requisitos de control de calidad.

Es recomendable que la gerencia de planeación financiera supervise continuamente al departamento de compras para cerciorarse de que las adquisiciones cumplan adecuadamente con los requisitos de control de calidad.

Compras no ha procurado tener -- las suficientes fuentes alternativas para adquirir los artículos específicos, por tanto se ha dedicado a comprar a determinados proveedores que otorgan benéficas condiciones de pagos, -- descuidando las normas de calidad que se requieran.

Compras debe procurar buscar -- constantemente fuentes alternativas, para poder realizar una adecuada cotización y obtener el mejor beneficio tanto en calidad -- como en precio.

Para lograr una adecuada decisión sobre compras, es conveniente -- que por cada una de ellas se elabore un reporte de cotización, -- que contenga los diversos proveedores con los que tuvo contacto, los precios y sobre todo, quién proporciona las mejores condiciones de calidad.

Referencia. HALLAZGOS
Causas y/o consecuencias.

SUGERENCIAS

10. El almacén elabora un informe de recepción, con quince días de retraso. Este va dirigido exclusivamente al departamento de finanzas para su valuación.
- No existe una coordinación adecuada en el almacén, además de carecer de oportunidad en la supervisión.
- El almacén debe elaborar el informe de recepción y tramitarlo a más tardar, al día siguiente de la entrega de los proveedores.
- La sugerencia de planeación debe supervisar que el almacén entregue oportunamente sus reportes de recepción para evitar retrasos en la función de contabilidad.
11. Notamos la carencia de evidencia por escrito de solicitud de cheque de la supervisoría de compras a la jefatura de compras para el reintegro del fondo fijo de caja y de algunos (contador caja) que solicitan les sea pagada la cantidad adeudada está realizada -- por la operación bancaria de cheque.
- Sugerimos la implantación o elaboración de un memorándum, de solicitud de cheque debidamente estructurado para que en esta forma conste por escrito esta petición y deslindar responsabilidades entre el personal que interviene con esta operación.
- La posible duplicidad de solicitud de cheque y de pago.
12. Dentro del desarrollo de nuestra revisión, nos percatamos de que en el área de supervisoría de compras, hay una serie de productos de despensa, los cuales son almacenados para consumo de la compañía.
- Que el departamento de Supervisoría de compras no realice la función u operación de almacenaje y distribución de los artículos que adquiere, ya que esta función la debe de llevar a cabo el almacén.
- Existe la posibilidad de que algunos artículos comprados por la su

Referencia.

HALLAZGOS.
Causas y/o consecuencias.

SUGERENCIAS.

pervisoría de compras, existan en el almacén y con esto se realice un costo innecesario.

13. No se tiene definido un control en cuanto a las devoluciones de mercancía por parte del almacén y no existe coordinación en cuanto a la adquisición con el jefe de compras.

Da como consecuencia que se desarrollen actividades similares de adquisición de un mismo artículo o bien la compra de material existente en el almacén y que en un determinado momento estas se consideren como un gasto innecesario y se sobrepasen los límites del almacenaje.

14. No hay una comunicación coordinada del almacén con el departamento de compras en cuanto a información de existencias y adquisiciones de artículos por los períodos realizados de una manera eficaz en el desempeño de sus --

Es de suma importancia la coordinación del jefe de compras con el área del almacén, en lo referente a las devoluciones de mercancía de una manera adecuada para la cual se sugiere lo siguiente.

- a) El departamento de compras autoriza la devolución mediante aviso al almacén utilizando vales de salida firmados por el jefe de compras.
- b) Compras avisará de la devolución al departamento de contabilidad para su correcto y oportuno registro.
- c) El departamento de compras -- tramitará con el proveedor la nota de crédito correspondiente.

Sugerimos que se le notifique al personal de ambos departamentos, la importancia que reviste la comunicación coordinada y con esto se mejorarán los controles existentes.

Referencia. HALLAZGOS.
Causas y/o consecuencias.

SUGERENCIAS.

funciones.

Esto da lugar a que el departamento de compras adquiera en un momento dado, artículos no necesarios para las operaciones de la empresa, existiendo la posibilidad de haber una gran cantidad de los mismos en el almacén.

15. Los materiales o artículos necesarios para la buena operación de la compañía, son elaborados exclusivamente en un original (compras) y copia (departamento solicitante).

Al elaborarse solamente el original y la copia, da lugar a -- que se anexe una fotocopia para el departamento de contabilidad y esto no se debe de hacer, ya que en la copia existe la posibilidad de que algunos conceptos no estén claros y legibles.

16. En el desarrollo de nuestra revisión, observamos que en la operación de solicitud de material al almacén, solamente se firma de conformidad en la copia de ésta.

Se puede tener una mala interpretación de estas requisicio-

Es necesaria la elaboración de un original (compras) y dos copias, una para el departamento de contabilidad y otra para el departamento solicitante, con el fin de sistematizar nuestro control interno.

Vemos la necesidad de que se cuente con un sello foliador para llevar a cabo esta operación y que además se selle también la original en donde va a constar la conformidad de haber recibido esta solicitud de compra.

Referencia. HALLAZGOS.
Causas y/o consecuencias.

SUGERENCIAS.

nes o en dado caso de algún extravío de esta forma, es difícil su comprobación de haber hecho este trámite ante el departamento de compras.

17. Observamos diferencias en cantidad y precio entre las órdenes de compra y la factura comprendidos en el período de nuestra revisión. Hay la posibilidad de que al proveedor se le pague de más o en su caso de menos, sobre el importe de los artículos adquiridos.

Es recomendable que se controlen en forma oportuna y eficiente -- los cambios imprevistos en el -- precio y cantidad de los artículos adquiridos.

18. En el proceso de nuestra revisión, nos percatamos de que en el área del almacén, en un lapso de catorce años, no se ha levantado un inventario de mercancías o artículos.

Levantar inventario cuando menos una vez al año, con el fin de tener un mejor control y con esto obtener una mayor certeza de lo registrado contablemente contra la existencia física de el almacén (real).

Haber inseguridad de la existencia real de los artículos almacenados y controlados por el almacén y esto podría ocasionar que en caso de sustracciones, los responsables del manejo de esta área no se percaten de este faltante.

19. No cuenta el área del almacén con un sistema de seguridad contra robos y carece de un buen número de extinguidores para sofocar el fuego.

Realizar un estudio profundo o total sobre las necesidades de contar con un sistema de seguridad contra robos e incendios --- (mejorando el número, #, localiza-

Referencia. HALLAZGOS Causas y/o consecuencias.

SUGERENCIAS.

go dentro del área, en caso fortuito de un percance de esa naturaleza.

En caso de siniestro o robo se tendrían gastos innecesarios, que podrían ser menores al contar con estos servicios tan necesarios.

20. En el almacén no se tiene un especial cuidado sobre la identificación y localización de los artículos, ya sea por números, letras o ambos.

De que en un momento dado el personal que labora dentro del almacén no asistiera al trabajo, causarla a la persona que se seleccione para cubrir estas funciones no saber su localización y por ende se atrasaría en la operación de surtimiento.

21. Los artículos del área del almacén, están mal colocados de tal manera que exceden su cupo y estorban en los pasillos adyacentes en la operación tanto de embarque como de recepción.

Al realizar el embarque o la recepción de los artículos da el caso de que por error se averle o se tome por equivocación alguno de éstos.

ción de extinguidores existentes), en el área del almacén.

Establecer un sistema o procedimiento de identificación y localización dentro del almacén, con el objeto de facilitar la función de surtimiento de los artículos solicitados.

Se acomode de una manera ordenada en el almacén los artículos partiendo de su mayor a menor costo y disponibilidad, así como comentarle al personal de la importancia que reviste esta operación.

C. INFORME DE
AUDITORIA OPERACIONAL

CONTENIDO

EXAMEN AL RUBRO DE COMPRAS.

PERIODO DE REVISION.

ALCANCE.

PROCEDIMIENTOS.

OPINION.

SITUACIONES ENCONTRADAS Y SUGERENCIAS.

ALVAREZ, CONDE Y ROJAS, A: C:

JOSE LUIS ALVAREZ
DANIEL CONDE
MAGDALENA ROJAS

065500 México, D. F. tlx. 0382014 ALCORO
Triunfo # 10-100 tel. 5- 08- 09- 10

2 DE OCTUBRE de 1984.

LIC. EDUARDO OLIVERA CH.
DIRECTOR GENERAL
CIA. "X", S.A. DE C.V.

Hemos examinado el área relativo a la operación de compras de la Cía. "X", S.A. de C. V.

Nuestro exámen fué realizado durante los meses de Marzo, -- Abril y Mayo del presente año. El periodo sujeto a exámen estuvo -- comprendido por el lapso de cinco meses terminados al 31 de Junio -- de 1984, cuyas operaciones se revisaron selectivamente.

Los procedimientos de auditoría aplicados en la revisión -- fueron:

Cerciorarse de la aplicación contable correcta y oportuna, -- en base a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Cerciorarse de la adhesión de objetivos, políticas y planes -- establecidos por la dirección de la Cía. "X", S. A. de C. V.

Estudio y evaluación del control interno existente.

Evaluar la promoción de la eficiencia de operación del de--partamento de compras.

En nuestra opinión, en base a los procedimientos y alcances practicados a esta área, no se encontraron irregularidades de impor--tancia que puedan modificar sustancialmente las operaciones, regis--tros contables y controles establecidos; sin embargo, se observaron algunas deficiencias en el sistema de control interno, así como au--

sencia de políticas en algunos casos.

A continuación se describen las situaciones que afectan - desfavorablemente los controles administrativos y operativos, presentando las sugerencias que consideramos pueden coadyuvar en el mejoramiento de los sistemas y procedimientos en vigor.

-- Preferencia por parte del personal de compras hacia determinados proveedores, los cuales suministran a la compañía importantes cantidades de artículos y estos al no constar por escrito las cotizaciones realizadas, puede darse el caso de posibles colusiones entre las partes involucradas en la operación de compras.

SUGERENCIA

Es indispensable que el personal de compras rehuse a aceptar todo tipo de obsequios, que dan origen a adquirir ciertas --- obligaciones con el proveedor.

Se aconseja establecer como política en el Manual, abstenerse definitivamente de cualquier aceptación de obsequios. Por otra parte, es necesario cerciorarse que esta política se cumpla, lo cual se logra a través de la supervisión constante de Auditoría Interna.

-- Los sistemas con los que opera el Departamento de Compras no se encuentran definidos por escrito.

SUGERENCIA

Es conveniente establecer dentro del Manual de Organización del departamento de compras la descripción de los sistemas vigentes por la operación de la compañía.

Lo anterior permite dar a conocer al personal en forma objetiva los sistemas, procedimientos y normas para el cumplimiento de los planes de acción.

-- Existe carencia de poltticas, objetivos y sistemas para evaluar internamente al personal de compras.

SUGERENCIA

Es necesario establecer un sistema para evaluar la actuación del personal, con parámetros medibles como es el desempeño, dominio de su trabajo, capacidad, responsabilidades, actitudes y características de la persona, tales como el liderazgo, madurez emocional, autoconfianza, etc..

Lo anterior puede complementarse con formatos que tengan calificaciones periódicas que sirvan de antecedente o historial durante un determinado lapso para evaluar el desempeño del personal.

-- Carencia de descripción de responsabilidades y funciones del personal de compras.

SUGERENCIA

Es indispensable que como complemento directo y básico al organigrama, se establezca formalmente la descripción de responsabilidades y funciones de cada puesto.

La descripción de un puesto, debe utilizarse incluso para la selección y contratación de personal, de tal forma que se contrate al individuo idóneo, para hacer coincidir el perfil de la persona con las características y requisitos del puesto.

-- El departamento de compras tiene a su cargo otras funciones adicionales como la venta de desperdicio.

SUGERENCIA

Es recomendable que el departamento de compras no interfiera en funciones diferentes a las que originalmente deba dedicarse.

Esto significa que mezclar la operación de compras y vender a la vez, pudiera dar lugar a manipulaciones favorables para el personal de compras, así como el establecimiento de políticas que no rijan esta operación.

La manera más conveniente de llevar a cabo esta operación, es a través de la autorización de la gerencia de contabilidad y de la gestión de la venta por parte de la gerencia de finanzas.

Estos ingresos deben ser supervisados cuidadosamente, en cuanto a su cuantificación, autorización y registro.

-- No se lleva (n) a cabo la (s) cotización (es) y selección (es) de proveedor (es) de acuerdo a lo establecido en las políticas de la compañía, dando lugar a posibles deficiencias en la calidad de los artículos adquiridos por el departamento de compras.

SUGERENCIA

Es recomendable que la gerencia de finanzas, supervise continuamente al departamento de compras, para cerciorarse que las adquisiciones cumplan adecuadamente con los requisitos de calidad.

Compras debe procurar buscar fuentes alternativas, para realizar adecuadas cotizaciones y obtener las mejores condiciones tanto de calidad como de precio.

Para lograr una adecuada decisión sobre Compras, es conveniente que para cada una de ellas, se elabore un reporte de cotizaciones, que contenga los diversos proveedores con los que se tuvo contacto.

-- Inexistencia de formatos prenumerados que describan la selección del proveedor, con los cuales se relacionan las cotizaciones del material solicitado.

SUGERENCIA

Es necesario la existencia de formatos prenumerados, que describan el nombre del proveedor, fecha de realización de cotización, material, y precio. Estos deben de elaborarse en un original para el departamento de contabilidad y copia para el departamento de compras.

Nota:

Debe de enviarse la copia de requisición y la original de la cotización de material al departamento de contabilidad, conjuntamente con los comprobantes de las compras realizadas.

-- El almacén no elabora reporte diario de recepción de mercancía.

SUGERENCIA

El personal encargado del manejo del almacén debe de elaborar un informe de recepción y enviarlo al departamento de finanzas y contabilidad a más tardar el día siguiente de la entrega del proveedor.

Es conveniente que el almacén sea supervisado constantemente por finanzas y cerciorarse que se cumpla esta función específica.

-- Existe en el departamento de supervisión de compras, una serie de productos de despensa, los cuales son almacenados para consumo de la compañía. La cantidad que se compra es a consideración del supervisor y no va de acuerdo a un presupuesto de consumo.

SUGERENCIA

Se sugiere que el departamento de supervisión de compras no realice la operación de almacenaje y distribución de los artículos que adquiere, ya que esta función la debe de desarrollar - el área del almacén.

-- No se lleva a cabo un levantamiento de inventario desde hace catorce años en el área del almacén.

SUGERENCIA

Por lo menos levantar un inventario una vez al año con el fin de tener un mejor control, y con esto obtener una mayor certeza de lo registrado contablemente contra la existencia física en el almacén (real).

Es recomendable que para esta operación se de una orientación amplia sobre el porqué de la importancia de un levantamiento de inventario al personal que labora en el área del almacén.

-- El personal responsable del manejo del almacén, no lleva un sistema de identificación y localización de los artículos, con números, letras o ambos en las unidades almacenadas.

SUGERENCIA

Establecer un procedimiento de identificación dentro del almacén con el objeto de facilitar las operaciones de surtimiento.

-- Los artículos están mal colocados de tal manera que exceden su cupo y estorban en los pasillos adyacentes.

SUGERENCIA

Acomodar de una manera ordenada en el almacén los artículos, partiendo de su mayor a menor disponibilidad y costo, así como indicar al personal del área, la importancia que revela esta -

operación.

Esto se complementa con la sugerencia anterior de implantar un sistema de colocación e identificación de los artículos en el área del almacén.

-- No se cuenta con un sistema de seguridad contra robos y se carece de una buena cantidad de extinguidores para sofocar el fuego dentro del área del almacén en caso de un siniestro.

SUGERENCIA

Realizar un estudio amplio sobre las necesidades de contar con un sistema de seguridad contra robos, y de incendio (mejorando el número y localización de extinguidores existentes) en el área del almacén e indicando la importancia de contar con este servicio tan necesario en la operación de sus actividades.

Esto es, que contando con los sistemas contra robos y de incendio se evitarán gastos innecesarios en la actividad normal de la operación del área del almacén en el caso de algún percance de esta naturaleza.

-- No hay control en las devoluciones por parte del almacén, ni coordinación con el jefe de compras.

SUGERENCIA

Es conveniente que el departamento de compras coordine las devoluciones en forma adecuada para lo cual se sugiere lo siguiente:

a) Compras avisará de la devolución al departamento de contabilidad para su correcto y oportuno registro.

b) El departamento de compras autoriza la devolución, mediante el aviso al almacén utilizando vales de salida firmados por el jefe de compras.

c) El departamento de compras tramitará con el proveedor la nota de crédito correspondiente.

-- Existen diferencias en cantidad y precio entre las órdenes de compra y la factura.

SUGERENCIA

Es recomendable que se controle en forma oportuna los cambios imprevistos en el precio y cantidad.

Esto se logra mediante una comunicación constante entre el jefe de compras y los departamentos involucrados en la operación como son:

Almacén, Contabilidad y Finanzas.

-- Se observó que el departamento de compras no trabaja en forma coordinada con el departamento del almacén para que exista un control más eficaz.

SUGERENCIA

Es recomendable que exista una coordinación entre ambos departamentos ya que al no haber ésta se tendrán mayores obstáculos en el desempeño de sus funciones.

Al no haber esta coordinación entre estos departamentos se caería en el error de una mala interpretación de las funciones desarrolladas.

COMPRAS MENORES

-- Las requisiciones de materiales o artículos necesarios para la operación de la compañía, se elaboran únicamente en original (compras) y copia (departamento solicitante).

SUGERENCIA

Es recomendable elaborar original (departamento de com --

pras) y dos copias una para el departamento de contabilidad (para que exista una evidencia real y no fotocopia anexa a la forma) y la segunda copia para el departamento solicitante.

Es con el fin de reafirmar el control interno existente en la operación de compras.

COMPRAS MENORES.

-- Se firma solamente en la copia el haber recibido la requisición original de solicitud de material al departamento de compras.

SUGERENCIA

La utilización de un sello de recibido fechador, además de la firma de conformidad de haber aceptado la requisición de compras.

Esto da lugar a que se tenga evidencia más confiable sobre este procedimiento.

-- Se carece de evidencia por escrito de solicitud de cheque de la supervisoría de compras a la jefatura de compras, para el reintegro del fondo fijo de caja y de algunos proveedores que solicitan su pago por medio de cheque.

SUGERENCIA

Es importante la elaboración de un memorándum de solicitud de cheque para que en esta forma conste por escrito esta petición y deslindar responsabilidades entre el personal que interviene en la operación.

El memorándum debe elaborarse en original para la Jefatura de Compras y copia para la Supervisoría de Compras.

Agradecemos la oportunidad que se nos brindó, de participar en el mejoramiento de los sistemas y procedimientos en vigor, quedamos a sus órdenes para cualquier información o --- aplicación con respecto al contenido del presente.

A T E N T A M E N T E .

DESPACHO.

ALVAREZ, CONDE Y ROJAS, A.C.

B I B L I O G R A F I A .

Auditoría Administrativa.

William P. Leonard.

Auditoría de Operaciones.

Theodore Cohn.

Roy a Lindberg.

Editora Técnica, S. A. 1981.

Modelos Conceptuales de Auditoría.

Subsecretaría de Inspección Fiscal.

Dirección General de Vigilancia de

Fondos y Valores.

Auditoría de Operaciones.

C.P. Salvador Obieta L.

C.P. José Luis Castillo R.

Editorial I.E.E., S. A., 1982.

Introducción a la Auditoría Interna.

C.P. Salvador Obieta L.

C.P. José Luis Castillo R.

Editorial I.E.E., S. A., 1978.

El Contador Público y la Auditoría Administrativa.

D.P. y C.P. Fabian Martínez V.

Elementos de Auditoría Operacional y Financiera.

C.P. René Amador.

Procedimientos y Normas de Auditoría.

I.M.C.P., A.C., 1984.

Esquema Básico de la Auditoría Operacional.

I.M.C.P., A.C.

Comisión de Auditoría Operacional

Boletín No. 1, 1982.

Metodología de la Auditoría Operacional.

I. M. C. P., A.C.

Comisión de Auditoría Operacional

Boletín No. 2, 1980.

Auditoría Operacional de Compras.

I.M.C.P., A.C.

Comisión de Auditoría Operacional

Boletín No. 3, 1982.

Manual del Director de Compras.

Michelli Calmeri.

Auditoría Integral de Compras.

Tesis Profesional.

Jaime Hugo Gil A.

U.N.A.M. 1981.

Auditoría Operacional del Departamento de Compras.

Tesis Profesional.

Mariela Ramírez M.

U.N.A.M. 1980.