

870108

40
Zej

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO EN UN DEPARTAMENTO
DE COMPRAS"

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
SILVIA ROMERO MARTINEZ
GUADALAJARA, JALISCO, DICIEMBRE 1985



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.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. ORIGENES Y ANTECEDENTES DEL CONTROL - INTERNO	4
CAPITULO II. EL CONTROL INTERNO	9
- Conceptos	9
- Objetivos	9
- Elementos	11
- Características sobresalientes del Control Interno	14
CAPITULO III. EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	31
- Necesidad del departamento de com- pras en una empresa	31
- Objetivos de todo departamento de - compras	32
- Objetivos aplicables a diferentes - organizaciones	33
- Importancia fundamental del departa- mento de compras	34
- Funciones del departamento de compras	36
- El departamento de compras como au- xiliar en la investigación de un nuevo pro- ducto.	39

CAPITULO IV. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA -- OPERACION DE COMPRAR	41
- <i>Concepto y alcance de las operacio<u>o</u>- nes de compras</i>	43
- <i>Funciones y responsabilidades del - departamento de compras</i>	46
- <i>Diseño de formas.</i>	54
- <i>Aspectos importantes que se deb<u>e</u>- observar en el control interno apli<u>o</u>- cable a la actividad de comprar . .</i>	65
CAPITULO V. CONTROL INTERNO APLICABLE EN LA OPERA <u>o</u> CION DE COMPRAS	68
- <i>Compras</i>	68
- <i>Recepción</i>	76
- <i>Contabilización</i>	86
- <i>Aprobación y pago</i>	90
CONCLUSIONES	100
BIBLIOGRAFIA	105

INTRODUCCION

En el mundo actual hay un fenómeno de expansión.

Esto se refleja en las empresas tanto en el crecimiento del área que explotan, como en la posible diversificación hacia otras áreas y servicios, en el afianzamiento de las técnicas de contratación y manejo propio de los grandes mercados.

En la dinámica de los negocios modernos, está aumentando constantemente la importancia de una función de compras efectiva y eficiente. Las condiciones de los costos que se elevan, la dificultad cada vez mayor para conservar los márgenes de utilidad y la agudeza de las condiciones competitivas hacen seguramente que la gerencia de más alto nivel vaya en busca de una reducción potencial en los costos. Esta búsqueda se inicia con frecuencia en la función de compras.

La mayor parte de las empresas, el material, el equipo y los servicios comprados a proveedores de fuera comprenden una gran parte de los gastos totales, y la efectividad de esta función puede tener un efecto profundo en el éxito de toda empresa.

Un ahorro que se obtenga en las compras puede equivaler a un aumento en las ventas de 50 ó 100 veces su valor.

Consecuentemente, la gerencia de más alto nivel ha llegado a interesarse cada vez más en la función de compras, que ahora se reconoce como una actividad que produce utilidades.

La efectividad de la función de compras, como las otras dentro de la organización, debe ser evaluada sobre una base sistemática y regular. Los métodos organizados para la apreciación y el progreso continuado son esencialmente debido a que al personal ocupado de las compras se le dan amplias responsabilidades de una naturaleza crítica. Sin embargo, es difícil la evaluación de la efectividad de compras debido a su naturaleza. Además en ninguna otra función es más esencial el buen control administrativo. La necesidad de que se preste atención metódica al buen control de la actividad de compras se enfatiza por la cantidad de fondos que se comprometen, el riesgo, las relaciones con las fuerzas externas y la dinámica de esta actividad.

La complejidad de la función de compras, el reconocimiento de la área en donde pueden contribuir y sobre todo el poder de establecer los objetivos que se pretenden,

me la llevado a la elaboración del presente trabajo de investigación, teniendo en cuenta la importancia que para -- lograr esto , tiene el establecimiento adecuado de un buen control interno en el departamento de compras. Así pues , el objetivo del presente trabajo es:

Proporcionar los elementos necesarios, así como el desarrollo y seguimiento del control interno y externo que dará por resultado el objetivo principal que es cuidar los stocks de mercancías, sin que dañen la economía y financia miento de la empresa.

CAPITULO I

ORIGEN Y ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO.

El desarrollo económico de los pueblos derivados de los progresos de la ciencia en el campo industrial, ha permitido el establecimiento de grandes empresas. Esto ha dado como resultado una gran complejidad en la organización y administración de estas entidades.

El comerciante antiguo no tenía problemas de esta especie. En muchos casos atendía personalmente la compra, guarda y venta de su mercancía, y, si en ocasiones ocupaba algún ayudante que le asistiera seguía invariablemente vigilando y atendiendo el negocio en la totalidad de sus operaciones.

El industrial trabajaba en forma semejante; él mismo instalaba su propia maquinaria; adquiría los materiales y objetos necesarios para la producción, y, normalmente, una vez fabricados sus artículos salía en persona a venderlos.

Estas personas no tenían la necesidad de vigilar sus operaciones; ellos mismos las efectuaban y si resultaba algún error, estaba en condiciones de saber inmediatamente de dónde provenían.

A fines del siglo pasado, cuando se inició el desarrollo industrial, comenzó a observarse la necesidad de controlar los negocios. Por lo general, en esa época las empresas se producían por sí mismas y en cierta forma a merced de las circunstancias. No se hacían estudios previos para la instalación y organización de las empresas; en realidad, éstas nacían como efecto de las necesidades más importantes.

Consecuentemente la administración se encontraba en las mismas condiciones. No se conocían los medios para incrementar la eficiencia en el trabajo; la contabilidad rudimentaria tenía como única función el registro -la mayoría de las veces incorrecto- de las operaciones del negocio, y la estadística, desconocida o menospreciada, no se empleaba o bien era deficiente. Al menos que el producto que se fabricara fuera de tal manera necesario y pudiera realizarse a un precio tal que absorbiera las pérdidas causadas por la ineficiencia de la organización, el fracaso de la empresa era inevitable. El quebranto de grandes capitales, los errores y el fraude eran el resultado, y en no pocos casos se carecía de los elementos indispensables para descubrir y comprobar sus alcances y derivaciones.

Como el período del crecimiento rápido de los negocios fue acompañado de gran parte de utilidades sustancio-

sas, la administración enfocó sus objetivos a la producción y expansión, haciendo caso omiso de la eficiencia de sus operaciones internas. Sin embargo, la situación actual es diferente. Hoy debido a la mayor estabilidad de los negocios y a la lucha de los mercados, la importancia y trascendencia de la organización y administración de las empresas están fuera de toda duda. Las utilidades dependen en una forma más directa del arreglo científico de las partes componentes de una empresa y de la buena administración y eficiencia de las operaciones.

El control interno está íntimamente relacionado con el estudio de la organización y administración de los negocios, por lo que consideramos necesario asentar, aunque sea en forma breve lo que se entiende por esos dos últimos conceptos, a reserva de que posteriormente se aclare el significado del control interno.

"La organización implica proyectar sobre las bases científicas la estructura de una empresa, de manera que las partes que la integran queden ordenadas lógicamente, a fin de que pueda realizar los propósitos por los cuales fue creada" (Gómez Morfín) (El control interno de los negocios).

"La administración en cambio se refiere al trabajo

del mismo.

Por lo tanto, surgen dos preguntas: ¿En qué forma podrá controlar la autoridad central el trabajo de sus subordinados? y ¿Cuáles son los medios de que dispondrán para obtener los datos referentes a la situación económica y los resultados de la operación?

La respuesta de esta interrogante doble corresponde resolverla al control interno.

CAPITULO II

CONTROL INTERNO

Concepto:

Según lo define el comité de procedimientos de auditoría del Instituto Americano de Contadores en su estudio "Internal Control", publicado en noviembre de 1948, "El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de la eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección". (1)

OBJETIVOS.

Los objetivos generales del control interno son:

- A) La obtención de información financiera correcta y segura;
- B) La protección de los activos del negocio y
- C) La promoción de la eficiencia de la operación.

La información constante, completa y oportuna es básica para el desarrollo del negocio, pues en ella des-

cansan todas las decisiones que deben tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras.

Sin el control interno apropiado no siempre es posible contar con información adecuada y oportuna, y muchas veces la misma ausencia del control interno impide asegurar su veracidad.

Un plan de seguros adecuado a las necesidades del negocio es un complemento indispensable del control interno desde el punto de vista de la protección de sus propiedades.

Por último, la eficiencia de operación, actualmente es uno de los objetivos que atraen la mayor importancia y atención de los hombres de negocios preocupados en mejorar la productividad de sus empresas.

Los elementos de organización, la adecuada planeación y cumplimiento con los procedimientos internos, los requisitos propios de la concentración de personal y la supervisión continua, hacen del control interno el instrumento por el cual la administración de los negocios obtiene información adecuada, protege su patrimonio y mejora su eficiencia.

sión de labores, el sistema de autorización y fijación de responsabilidades.

b) Registros y formas: Un buen sistema de control interno procurará procedimientos adecuados para el registro completo de activos, pasivos, productos y gastos.

c) Informes: Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control es la información interna. En este sentido desde luego, no basta la preparación periódica de informes internos, sino su estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

Personal.

a) Entrenamiento: El mayor grado de control interno logrado permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.

b) Eficiencia: Después del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad. El interés del negocio por medir y alentar la eficiencia de sus colaboradores constituye un coadyuvante -

del control interno.

c) *Moralidad*: Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal, son, en efecto, ayudas importantes al control.

d) *Retribución*: Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo, y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia, que hacer planes para desfalcar al negocio.

Supervisión:

Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno.

tampoco puede uno considerar adecuadas las prácticas seguidas para desempeñar los trabajos en los departamentos de la organización a menos que exista una independencia departamental, de tal manera que las responsabilidades puedan asignarse y los controles entre departamentos puedan reforzarse.

En las páginas siguientes se discuten cada una de estas características en forma separada, pero para comprender íntegramente el significado, debemos tener presente siempre la relación íntima que existe entre ellas.

A) Plan de Organización:

El tamaño y campo de actividades de las empresas actuales son de tal manera amplios, que la mayor parte de los gerentes ejecutivos ya no pueden ejercer supervisión personal sobre el desarrollo de las operaciones. En estas condiciones, el establecimiento de una organización estructural adecuada es esencial.

La organización estructural apropiada variará con el tipo de negocio, su tamaño, el grado en que sus operaciones se encuentren separadas geográficamente, el número de sus empresas subsidiarias, si las hay, y otros puntos peculiares de la empresa de que se trate.

ración es esencial.

La base para la separación descansa en la premisa - de que ningún departamento debe controlar los registros de contabilidad referentes a su propia operación. Representa una extensión en el nivel departamental, del principio tan-tas veces repetido, de que ninguna persona debe controlar todas las fases de una transacción, sin la intervención de alguna otra persona o personas que proporcionen una verifi-cación cruzada. Sin esta preparación, los registros de - contabilidad pudieran semejarse de tal modo que el descubri-miento de errores y fraudes resultara sumamente difícil - cuando no imposible.

Pueden surgir malas interpretaciones cuando se - - ofrezcan recompensas por un buen trabajo, particularmente si dicho trabajo se mide en parte por la adhesión a los - estándares o presupuestos establecidos.

Por ejemplo, si el departamento de producción regis-tra sus propios costos y algunas operaciones se desvían de los estándares prescritos, el encargado de la producción - puede decidir por su propia iniciativa la aplicación de - una parte del costo a una operación inferior al estándar . El mismo tipo de representación falsa puede hacerse del - mismo modo, distribuyendo gastos presupuestados.

Por este hecho, puede aparecer en los informes de operación, que se está llevando a cabo un trabajo excelente y la gerencia, por confiar en estos datos, bajo dichas circunstancias, puede engañarse. La revelación inmediata de las variaciones, pudiera haber originado cambios tanto en la producción como en la política de ventas de la compañía. Un departamento de contabilidad, independiente de las operaciones sin ningún otro interés directo en la producción que el registro exacto de los costos y sus correspondientes autorizaciones y su adhesión a los controles, puede presentar a la gerencia dichos informes y análisis, tal como se requiere para el control de las operaciones. La Organización independiente planeada entre los departamentos sirve, por lo tanto, para establecer la confianza y la integridad de los informes.

La conveniencia de separar las operaciones de la contabilización de las mismas, se aplica en igual forma a los departamentos encargados de la custodia de bienes. Por ejemplo, el departamento de materiales no debe tener acceso a los registros por medio de los cuales se determina la integridad de los almacenes. De igual modo, cuando sea posible, el manejo de las entradas y salidas de fondos debe separarse de la función contable. De aquí se demuestra que el departamento de contabilidad no debe tener funcio--

nes operativas ni de custodia.

El personal de auditoría interna puede usarse no sólo para verificar la exactitud de los datos de contabilidad y para proteger el activo de la compañía, sino también como un instrumento de la gerencia para exigir el apego a las políticas prescritas. Por lo tanto, las actividades de la auditoría deben ampliarse cubriendo todos los departamentos. Para que sean útiles a la gerencia, la revisión y la apreciación deben ser imparciales, libres de cualquier influencia departamental y limitadas solamente por el plan de programa de auditoría y el método usado para informar; el auditor interno debe tener libertad de informar a la gerencia de cualquier deficiencia que note sin miedo de represalias de cualquier jefe de departamento. Sus relaciones con el jefe de departamento deben fijarse claramente por la gerencia para evitar un mal entendimiento sobre las funciones relativas de cada uno.

Bajo estas condiciones, el auditor interno se encuentra en una posición para servir a la gerencia sin limitaciones en el descubrimiento de fraude, deficiencias en los procedimientos y en la aclaración de la política de la compañía sobre una base amplia.

En muchos casos, el tamaño de la organización puede

asegurar la separación de la auditoría interna; el empleo de personal de calidad compatible con una independencia completa puede no ser práctico desde el punto de vista económico.

Bajo estas condiciones, surge la pregunta de que si es correcto incorporar la función de la auditoría interna dentro de la esfera de controlar. Un arreglo de esta clase generalmente se considera satisfactorio, suponiendo que existe independencia entre las funciones de contabilidad y las de auditoría en el mismo nivel.

2) Líneas de Responsabilidad.

Suponiendo que existe división funcional adecuada en las actividades de una empresa, el siguiente paso consiste en establecer las responsabilidades de las divisiones para la operación eficiente, de conformidad con los requisitos establecidos por la política de los directores. Junto con la creación de la responsabilidad debe ir la delegación de autoridad correspondiente. La responsabilidad y la correspondiente delegación de autoridad debe definirse claramente y siempre que sea posible anotarse ya sea en la gráfica o en el manual de la organización disponible para todas las partes que intervienen. Las responsabilidades duales y en conflicto deben evitarse siempre que sea -

posible, pero cuando el trabajo de dos o más divisiones es complementario, como a menudo sucede, la responsabilidad puede dividirse en forma adecuada.

Dicha división es inherente a un buen control interno, el que prevé que las funciones de iniciación y autorización de una transacción y el registro y la custodia del activo resultante se encuentren separados.

Por ejemplo, el departamento de materiales debe mantener los inventarios a cierto nivel y cuando algún artículo llega a ese nivel, se inicia la requisición de compra. La responsabilidad para la segunda fase de la transacción se desplaza al departamento de compras quien debe actuar basado en la requisición. Debe colocarse el pedido con el vendedor, de acuerdo con las especificaciones dadas, para entregarse en determinada fecha y a un precio satisfactorio. La responsabilidad para la recepción de la mercancía, el examen referente a cantidades y calidades y la comparación con la orden de compra, la localización de deficiencias o faltantes y la entrega a los almacenes, descansa en el departamento de recepción. El establecimiento del pasivo, el registro de la transacción y la aprobación del pago de la factura del proveedor basada en la documentación recibida de otros departamentos, es una función del

departamento de contabilidad.

La cadena de responsabilidades no se detiene con los jefes de departamentos. En un departamento en particular, debe moverse hacia abajo pero siempre en una línea -- continua. Por ejemplo, el empleado de cuentas por pagar debe responder ante el contador general, de la preparación de los comprobantes para su aprobación final subsecuente. Puede ser responsable antes de él otro empleado cuyo trabajo sea cotejar las facturas con las órdenes de compra y -- los informes de entrada. Las responsabilidades pueden tomar un carácter de custodia, como en el caso de un almacenista o un cajero.

En muchas empresas existen departamentos o individuos cuyas funciones no se relacionan directamente con el trámite de las operaciones y cuyas funciones principales -- pueden ser: revisar, aconsejar, analizar o resumir y formular los informes relativos. Cuando exista esta clase de departamentos, es de mucha importancia que sus responsabilidades no sólo se especifiquen claramente, sino que todos los jefes de las divisiones conozcan estas responsabilidades y el grado en que se relacionan con las operaciones.

- B) Sistema de autorizaciones y procedimientos de registro.
- 1) Conveniencia de los manuales de contabilidad y de los

procedimientos.

Una vez que la gerencia ha determinado sus objetivos, ha proporcionado un plan adecuado de organización y ha delegado la responsabilidad para el logro de los fines, debe tener los medios necesarios en primer lugar del control de los registros de las operaciones y transacciones; segundo: para la clasificación de los datos mediante una estructura formal de las cuentas. Este último se conoce generalmente con el nombre de catálogo de cuentas. Un catálogo de cuentas preparado cuidadosamente sirve para un propósito mucho más útil que la sola clasificación de transacciones. Las cuentas seleccionadas y su secuencia deben reunir como mínimo los siguientes requisitos:

- 1.- Facilitar la preparación económica de los estados financieros e informes.
- 2.- Incluir aquellas cuentas que se necesitan para reflejar adecuada y exactamente el activo y el pasivo, los ingresos, costos y gastos, suficientemente analizados para que resulten útiles a la gerencia para el control de las operaciones.
- 3.- Describir exactamente y en forma concisa qué es lo que se debe contener en cada cuenta.
- 4.- Delinear tan claramente como sea posible los límites -

entre las inversiones capitalizables, inventarios y gastos.

5.- Establecer cuentas de control cuando sea necesario.

En relación con el punto 3, es conveniente contar con un manual de contabilidad, ampliamente definido, con explicaciones de lo que debe y no debe incluirse en determinadas cuentas. Para evitar errores en las clasificaciones y distribuciones, deben usarse en las cuentas títulos claros y un sistema de numeración adecuado.

Los medios para el control de las operaciones y transacciones en los registros originales, se crean planeando la rutina lógica del registro de operaciones y procedimientos adecuados entre los departamentos y secciones departamentales. Dichas formas y las instrucciones referentes al flujo de los procedimientos de registro y aprobación a menudo se incorporan a los manuales de procedimientos. En años recientes se ha progresado considerablemente en el planeamiento de procedimientos de registro, particularmente desde el punto de vista de utilizar aparatos mecánicos modernos; muchas de las grandes empresas reconocen la importancia de una atención continua a esos puntos y han organizado en sus departamentos de contabilidad secciones encargadas de estudiar nuevos métodos y procedi-

mientos.

2.- Características de los registros y formas adecuadas.

Una exposición completa de todas las formas y registros que se requieren en los diversos tipos de negocios es imposible, ya que las necesidades de los negocios nunca son exactamente iguales. Sin embargo es posible mencionar algunos de los principios que pueden aplicarse al adoptar un registro o una forma impresa en particular.

Deben desempeñar una función útil en relación con los procedimientos delineados para lograr los objetivos de la gerencia.

Las formas de registro deben ser lo suficientemente claras y sencillas para que todos los que las usen entiendan claramente su trámite, facilitando el registro de los datos inmediatamente, de manera exacta y a un costo mínimo. Deben proyectarse tomando en cuenta todos los usos posibles para simplificar el número de formas hasta un mínimo que sea práctico. Finalmente, deben idearse de tal modo que su manejo apropiado se vea obligado a apegarse a los procedimientos de control establecidos, proporcionando, por lo tanto, un grado de control interno en la misma forma impresa o registro. En el caso de las formas, los es-

pacios para las autorrealizaciones y aprobaciones relacionadas con las diversas etapas de las transacciones, el acomodo de los datos para facilitar la confrontación aritmética y las instrucciones de rutina apropiadas, son ejemplo de control que pueden obtenerse al diseñarlas convenientemente.

3) Procedimientos colaterales de control.

Los procedimientos de varias compañías se han ampliado para incluir, cuando sea económico y conveniente, controles de materiales y de producción, sistemas adecuados de costos, controles presupuestarios, requisitos para los informes y resúmenes periódicos y en el caso de grandes compañías el uso de personal de auditoría interna. Deben expedirse instrucciones para incluir todos estos procedimientos en los manuales correspondientes. Con el fin de usarse las instrucciones ventajosamente, deben ser claras y lo suficientemente concisas para evitar que sean muy voluminosas y resulten incómodas. Las instrucciones verbales deben evitarse siempre que sea posible. Frecuentemente se interpretan mal y a menudo ocasionan dificultades entre los supervisores y otros empleados.

C) Prácticas adecuadas.

Si el desarrollo del plan de organización y el dise

ño del flujo de procedimientos semejan un plan estratégico, la adopción de prácticas adecuadas puede denominarse medidas técnicas para llevar a cabo el plan. La efectividad de las prácticas seguidas al ejecutar los trabajos y funciones de cada uno de los departamentos de la organización determina en gran parte la efectividad del control interno y la eficiencia resultante en las operaciones.

1) El control interno a través de la división del trabajo.

Los procedimientos adoptados deben proporcionar las bases mediante las cuales se autorizan las transacciones, se registran y se establecen responsabilidades por la custodia de los bienes. Las prácticas adecuadas deben proporcionar los medios necesarios para asegurar razonablemente la integridad de las autoridades, registros y custodias mencionadas. Usualmente esto se lleva a cabo mediante la división del trabajo y de las responsabilidades, de tal modo que ninguna persona maneje una transacción en forma completa de principio a fin.

La persona que autoriza o que inicia la transacción, no debe tener ingerencias, ni en el registro, ni en la guarda del activo. Cuando las circunstancias no permitan esta división, deben encontrarse otros medios de protección. Mediante esta división se proporciona una confrontación

automática sobre la exactitud del trabajo, y las probabilidades de descubrir rápidamente errores o fraudes se aumentan sustancialmente.

Como se mencionó antes, la división de responsabilidades se aplica tanto a los departamentos como a los individuos, y debe llevarse a través de toda la organización y en todos los niveles de autoridad. En capítulos posteriores enumeraré los procedimientos y prácticas adecuadas para lograr un buen control interno de un departamento de compras.

2) Integración del sistema.

Un aspecto importante de un sistema de control adecuado es el acoplamiento de sus partes integrales en una unidad que funcione libremente. La instalación del sistema, por adecuado que sea, no proporciona la seguridad de que funcionará por sí mismo. La cooperación entre departamentos se basa en gran parte por las relaciones humanas y dos personas competentes en sus respectivos campos pueden no ser siempre compatibles. Por lo tanto, la gerencia debe vigilar el pulso de la organización para descubrir cualquier vibración que provenga de los conflictos entre los departamentos.

D) Personal adecuado; Calidad de acuerdo a su responsabilidad.

Un sistema de control interno que funcione en forma adecuada, depende no sólo de planear una organización efectiva y de la eficiencia de los procedimientos y prácticas, sino también de la selección de funcionarios hábiles, experimentados, y personal capaz de llevar a cabo los procedimientos ordenados en forma eficiente y económica. - Un contador experimentado como empleado de cuentas por pagar puede asegurar eficiencias, pero no sería conveniente desde el punto de vista económico, ya que el talento de dicho individuo puede con más ventaja utilizarse en un puesto de mayor responsabilidad.

Estos problemas se resuelven principalmente con el reconocimiento por la gerencia de las necesidades de efectuar un análisis cuidadoso del puesto y de los méritos requeridos por una persona para ocuparlo en un programa adecuado de entrenamiento de empleados y la adopción de medios por los que la calidad del trabajo ejecutado por los empleados puede medirse.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1.- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

Pag. 19.

2.- Gómez Morán

EL CONTROL INTERNO DE LOS NEGOCIOS

Pag. 36.

CAPITULO III
EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

A) NECESIDAD DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA.

El departamento de compras existe por una sola razón: "producir más utilidades". Toda la mecánica de la compra, los libros y la documentación, los contactos con los vendedores, la gestión de las existencias, la negociación, todo... es secundario frente a la búsqueda de utilidades, meta de una empresa.

Las utilidades resultan del valor agregado a una materia prima que se transforma en producto. Se agrega valor cuando una parte manufacturada se mejora o incorpora a un conjunto superior para su utilización final.

La utilidad es la diferencia entre el costo y el precio que el usuario final está dispuesto a pagar por el producto o servicio.

Las utilidades se sitúan al comienzo del ciclo de la operación, cuando se inician las adquisiciones y no al final, cuando el producto final llega a la rampa de despacho; para entonces, su precio ya está firmemente establecido por obra del costo acumulado y se halla tal vez muy cer

ca del límite que el cliente estará dispuesto a pagar, o de las reglamentaciones oficiales establecidas.

Sin embargo tanto las compras como la producción, están bajo el control de una administración, la cual siempre es posible mejorarla.

B) ENTRE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS PODEMOS MENCIONAR LOS SIGUIENTES:

- Establecer normas y políticas de acuerdo con las condiciones y necesidades de la empresa.
- Buscar y comprar al precio justo en la cantidad necesaria con la mejor calidad.
- Desarrollar y administrar las compras.
- Establecer proveedores evaluados.
- Estar informados de los cambios tecnológicos que pueden surgir en uso de los buenos materiales, para poder traducirlos en:

Ahorro del costo

Mejorar calidad en materiales

Mejorar servicios tanto de adquisición como de distribución.

C) OBJETIVOS APLICABLES A DIFERENTES ORGANIZACIONES

Podemos encuadrar en forma generalizada en dos tipos de organizaciones los "objetivos de un departamento de compras".

1.- Empresas individuales.

- Comprar los artículos necesarios para la empresa a los precios más bajos posibles, con la calidad requerida para el uso a que se destine cada artículo, y en todo caso la calidad requerida y adecuada que debe anteponerse al precio.
- Encontrar y desarrollar fuentes de abastecimiento.
- Mantener los inventarios a nivel óptimo.
- Localizar nuevos materiales y productos.
- Asegurar buen servicio de los proveedores, incluyendo entrega rápida y calidad adecuada de los artículos.
- Implantar políticas de compras que beneficien a la empresa.
- Desarrollar buenos procedimientos y controles.
- Mantener un costo de operación económico en el departamento de compras, que esté equilibrado con los bue

nos resultados obtenidos.

- Mantener informados a los directores de la empresa - sobre cambios de productos o materiales que pudieran afectar a la compañía.
- Mantener comunicación dinámica y constante con los - ejecutivos de la empresa, que directa o indirectamente determinan cuáles serán los programas de producción, para conocerlos y tomar oportunamente los medios para abastecer sus necesidades.
- Reunir información y hacer valoración sobre proveedores actuales y potenciales de la empresa.

2.- Empresas corporativas:

Aparte de los objetivos mencionados anteriormente:

- Fijar políticas y procedimientos generales que es--
structurados dinámicamente organicen, definan y controlen esta función en la empresa del grupo corporativo.

IMPORTANCIA FUNDAMENTAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS:

Este departamento tiene una importancia primordial dentro de la compañía por las siguientes razones:

- 1.- Representa una función primaria. No es posi--

ble hacer ventas apropiadas, a menos que se cuenta con que los materiales que se emplean en la fabricación, o para revenderlos, sean a un costo final proporcionado al que obtienen los competidores.

2.- La explotación eficiente de la empresa depende de la renovación adecuada de la inversión. El departamento de compras tiene que disponer éstas, de modo que asegure la recepción de los materiales adecuados cuando necesite y en las cantidades suficientes para mantener la producción y hacer todas las expediciones a tiempo. A su vez, no debe aumentar la inversión más allá, de lo contrario, no podrá mantener un coeficiente razonable de seguridad ni cubrir las necesidades.

3.- Por sus estrechos contactos con otras muchas compañías y con el mercado en general, el departamento de compras está en situación de aconsejar a la empresa sobre:

- A) Nuevas líneas de productos para añadir a la producción.
- B) Variación en las tendencias, en precios u otros factores que puedan afectar a las ventas.
- C) Aumento de crédito de la compañía en el mundo mercantil en que se desenvuelve.

Sus contactos con los vendedores, con las tendencias del mercado y con las normas relativas a la fabricación y comerciales de la compañía hacen posible que este departamento aporte una ayuda muy valiosa para confeccionar planes, ya sea para lanzar nuevos productos, planear la producción, fijar las normas comerciales o alguna otra rama de las operaciones industriales.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS:

En la actualidad la función principal del departamento de compras es la de proveer a la empresa de los materiales y demás provisiones requeridas cuando y donde sea necesario a un precio acorde a las condiciones prevalentes; sin embargo, debido a la ampliación de la empresa, muchas veces por la lentitud con que se tramitan las adquisiciones, hacen que otros departamentos como el de producción intervenga directamente en la tramitación de ellas sin consultarlas anteriormente con el departamento de compras, por lo que recomiendo lo siguiente y a la misma vez enumero los principales deberes que tendrá dentro de la organización.

Los deberes del departamento de compras abarcan todas las operaciones con proveedores. No deberá establecerse ningún contacto para las compras de mercancías o de ser

vicios sin el consentimiento de este departamento; sólo con el consentimiento de algún miembro (gerente o subgerente) y de ser posible en su presencia deben establecer -- otros departamentos contactos con los proveedores y confeccionar con ellos.

Sus principales deberes serán los que se indican a continuación sin tomar en cuenta el orden en que se ponen, ya que esto no significa que sea ésta su importancia:

1.- Localizar y seleccionar las fuentes de suministro de materiales o de servicios que se necesiten consiguiendo los mejores precios y condiciones.

2.- Conocer en sus menores detalles las operaciones y los procesos que se lleven a cabo en cualquier organización de producción, los materiales precisos para estas operaciones y los procedimientos para el control de la producción y de los materiales.

3.- Procurar los materiales y servicios necesarios.

4.- Estar al tanto de las condiciones del mercado y fluctuaciones de precios; deberá llevarse registro estadístico lo más funcional posible sobre la materia prima y las mercancías.

5.- Aprobar y revisar las facturas para su pago.

6.- Asegurarse que la cantidad y la calidad de los materiales pedidos son los debidos; igualmente cerciorarse de que se reciben en la fecha prometida o convenida.

7.- Hacer los tratos para regular las reclamaciones por falta de materiales o mercancías, por la mala calidad de éstos.

8.- Mantener los registros necesarios para que su función sea cumplida como es debido.

9.- Conocer los factores que influyen sobre el costo de fabricación, la demanda, el suministro, el costo de los materiales y la mano de obra necesaria para la producción; aquí me estoy refiriendo a una empresa productiva.

10.- Conocer el derecho mercantil por el que se rigen los contratos y las ventas.

11.- Extender las órdenes de contratos de expediciones o embarques relacionados con los contratos de compras; para que el departamento pueda realizar estas actividades se recomienda que se ejerciten funciones de la manera siguiente:

A) Deberá entrevistar a los vendedores aún cuando de momen

- to no se vaya a comprar, contribuyendo esto a mantener buenas relaciones con los posibles proveedores.
- B) Deberá obtenerse cotizaciones para las compras importantes, comparar las que se reciben y otorgar el pedido de acuerdo con las normas de la empresa.
 - C) Deberán formularse especificaciones, o cuando menos cooperar a determinación final.
 - D) Comprar directamente los artículos de menor importancia, que no ameriten cotizaciones previas a concurso.
 - E) Deberá formularse normas interdepartamentales y participar en la formulación de las normas de la compañía relacionadas con las compras y con las relaciones públicas que puedan afectarlas.
 - F) Deben llenarse los registros adecuados de proveedores y el tipo de formalidades de cada uno.
 - G) Deberá estar al tanto de los adelantos de los procesos y en los materiales y someterlos a la atención de los superiores encargados del asunto en cuestión.

El departamento de compras como auxiliar en la investigación y elaboración de un nuevo producto.

Un departamento de compras eficaz, puede ayudar a reducir el costo y tiempo de perfeccionamiento de nuevos

productos o modificaciones de los ya existentes, si participa desde el comienzo en la planificación de los mismos. Dicho departamento puede formular estimaciones del costo de materiales para el departamento de ingeniería; obtener la cooperación de proveedores para resolver problemas de diseño, localizar nuevos materiales, sustitutos y normales; comenzar a encargarse maquinaria, herramienta y materiales involucrados en el producto, con anticipación.

Un grupo típico de planificación de un producto, está integrado por representantes (ejecutivos) de los departamentos de ingeniería, diseño, fabricación o producción, ventas y compras. El ejecutivo de compras participa activamente en las revisiones del diseño, presenta cualidades de materias primas adquisitivas en el mercado y toma parte activa en la discusión de nuevas ideas.

Una vez que el producto ha sido planeado, discutido y aprobado por el grupo, el departamento de compras está en condiciones de proceder de inmediato, a operar las adquisiciones; y la empresa se encontrará lista en la fecha planeada para sacar al mercado su nuevo producto.

CAPITULO IV

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA
OPERACION DE COMPRAR.

La actividad de comprar abarca no sólo la adquisición de mercancía, materiales y abastecimientos que usualmente se requieren, sino también la contratación y pago de mano de obra, los servicios y gastos de diversa naturaleza. Con el fin de desarrollar un plan de organización adecuado a la investigación que realizó, separo el proceso de compras en dos o más partes de modo que representen formas - definidas y específicas de cada actividad.

De acuerdo con esta idea, el departamento de compras adquiere todas las mercancías y los artículos necesarios; en tanto que el departamento de personal concentrará sus esfuerzos en la adquisición de mano de obra; y la adquisición de partidas importantes de material o de maquinaria y equipo, así como la contratación de servicios profesionales (abogados, contadores públicos, etc.) se incluyen dentro de las funciones de la gerencia o del consejo de administración.

La función de comprar es susceptible de dividirse - en varias formas dependiendo naturalmente de la categoría y magnitud de la empresa. Pueden existir adquisiciones a

proveedores foráneos y extranjeros, compras locales, o también de compras de materia prima, compras de refacciones y abastecimientos, compras de servicios necesarios en la negociación y adquisición de artículos de oficina.

De cualquier forma es conveniente que todas las compras, o por lo menos la mayor parte, se efectúen a través de un solo departamento, siguiendo un mismo sistema.

Además debe ejercerse en todas las etapas un proceso efectivo y eliminar, hasta donde sea posible, las pérdidas causadas por ineficiencias.

En los párrafos que siguen se desglosará el procedimiento de control sobre las diversas etapas en la función de compras de materiales. Sin embargo creo conveniente señalar antes las ventajas que posee el método de centralización de estas compras en un departamento.

1.- La función de comprar, como toda actividad, requiere especialización; esto es, experiencia con eficiencia creciente.

2.- Ahorrar tiempo y esfuerzos a otros jefes de departamento, que pueden dedicarse a una atención íntegra a los problemas inherentes a sus funciones.

3.- Al efectuar las compras se toma en cuenta las necesidades de la empresa en su conjunto, pudiéndose controlar así las existencias de materiales, abastecimientos y otros artículos para que siempre se tengan los mínimos y máximos requeridos.

4.- Pueden obtenerse concesiones en precios al tratarse de pedidos de consideración.

5.- Se regulan las compras de acuerdo con la política financiera de la empresa.

Concepto y alcance de la operación de compras:

Definición: La operación de compras es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir los recursos necesarios principalmente de carácter material, para la realización de sus objetivos. [1]

La operación de compras comprende entre otras, las siguientes actividades:

1.- Proponer objetivos, políticas y métodos de compras, aplicarlos y vigilarlos.

2.- Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de produc--

ción, ventas, condiciones y ciclos de mercados, etc.

3.- Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras y proponer los cambios pertinentes.

4.- Establecer y actualizar los registros de precios y condiciones de compras de los diversos artículos, que de manera repetitiva, se requieran en la empresa y -- mantener información histórica de estos artículos.

5.- Recibir y tramitar las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios que las diversas áreas de la empresa lo requieran.

6.- Vigilar que los departamentos que solicitan la adquisición de artículos lo hagan cumpliendo con los requisitos establecidos por la empresa, con las especificaciones adecuadas de los artículos requeridos y con la oportunidad que permita su abastecimiento normal.

7.- Obtener de diversos proveedores cotizaciones y otras condiciones de compra de los artículos y servicios.

8.- Analizar las posibles alternativas en la adquisición de cada artículo requerido.

9.- Seleccionar al proveedor que por sus condiciones de venta del artículo requerido, así como las propias de la empresa, garanticen una compra óptima y aseguren el abastecimiento de los artículos adecuados.

10.- Vigilar que los pedidos firmados se surtan de acuerdo con lo solicitado en cantidades, especificaciones, tiempo, precio, y demás condiciones de entrega.

11.- Presentar las reclamaciones y en su caso hacer las devoluciones de artículos surtidos en desacuerdo con lo pedido, aclarar la responsabilidad de la propia empresa y atender las observaciones de cualquier tipo que presenten los proveedores.

12.- Participar en el establecimiento de las políticas relativas al pago a proveedores considerando las condiciones de tesorería de la empresa para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación de las compras.

13.- Coordinar sus actividades con áreas relacionadas principalmente con producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería.

Funciones y responsabilidades del departamento de compras.

Función básica:

Responsabilidades propias de su función:

- a) Seguridad respecto a la autorización de compras.
- b) Obtención de cotizaciones y selección del proveedor.
- c) Elaboración del pedido.
- d) Especificación del medio y ruta de embarque de la mercancía adquirida.
- e) Vigilancia del envío de la mercancía.
- f) Negociaciones y ajustes adicionales con los proveedores.

Otras responsabilidades que adicionalmente se le encomiendan:

- a) Recepción de la mercancía adquirida.
- b) Autorización de pagos a proveedores.
- c) Control de almacén.
- d) Ventas de material de salvamento y desperdicio.

Etapas del proceso de adquisición de mercancía.

En general el proceso de adquisición de mercancía y materiales, constata las siguientes etapas: Requisición de compras; autorización de compra, cotización de precios; orden de compra; recepción de mercancías y verificación de -

las facturas. A continuación se explican con más detalle los procedimientos de control para cada una de las etapas mencionadas.

Requisición de compra:

La determinación de las necesidades de la empresa, puede estar basada de distinta manera, según la naturaleza y magnitud del negocio. En ocasiones las necesidades de material se fijan de acuerdo con el programa de producción o del presupuesto de ventas; otras veces de conformidad con los requerimientos del almacén cuando sus existencias alcanzan o están próximas a los mínimos y, también, basadas en análisis especiales efectuados u otros procedimientos. Cuando se trate por ejemplo, de un almacén de refacciones y abastecimientos, cada vez que se necesitan los materiales, es conveniente formular una requisición de compra numerada progresivamente y hecha por duplicado.

En ella se expresará la cantidad, clase y calidad de los artículos requeridos, y en ocasiones su costo aproximado. El original de la requisición se pasa al departamento de compras, quedando la copia en el departamento que la expidió.

Autorización de la compra:

En algunas compañías se tiene establecido un presupuesto o programa aprobado de antemano por la gerencia; en este caso no se hace necesaria la autorización expresa para cada una de las adquisiciones que se llevan a cabo. En otras empresas, dada su forma de operar, es indispensable la aprobación del gerente u otro funcionario a cada compra o cuando menos a las de mayor importancia. Una vez aprobada la requisición se regresa al departamento de compras.

Cotización de precios:

Los expedientes podrán ordenarse por proveedor o por artículos, o bien por ambos, de manera que todos los datos necesarios, como son: direcciones, precios, cotizaciones, condiciones de venta y entrega, y en general toda información necesaria se encuentren a la mano del jefe de compras o cualquier otro funcionario.

Es conveniente que las cotizaciones se obtengan de cada orden de compra en particular, y si los artículos se compran a intervalos regulares, puede convenirse, con los proveedores, el envío periódico de sus listas de precios. Cabe hacer notar que no siempre es necesario usar la cotización más baja en los pedidos; el tiempo de entrega y - -

otros factores pueden intervenir en la elección.

Orden de compra:

La orden de compra o pedido debe hacerse en alguna forma impresa, numerada consecutivamente y con el número de copias requerido. Se tendrá cuidado de detallar, de una manera que no preste lugar a duda, la cantidad, clase y calidad del material que se solicita, así como otras estipulaciones y condiciones que garanticen en todo tiempo, los intereses de la empresa.

El original de la orden de compra firmada por el jefe de compras se envía al proveedor; una copia sin precios, al departamento de recepción o al almacén según el caso, y el triplicado queda en el departamento de compras, al cual se anexa la requisición que le dio origen. Si se hace necesario podrán formularse copias extras para el departamento de contabilidad y otras secciones interesadas.

Recepción de la mercancía:

Siempre que sea posible, conviene establecer un departamento especial o cuando menos una sección separada del almacén, que se dedique a recibir las mercancías embarcadas por los proveedores. En todo caso, es indispensable que no tengan ingerencia directa en este departamento o

sección, los departamentos de compras o ventas.

El personal dedicado a la recepción de los artículos debe conocer la calidad de ellos, para estar en condiciones de inspeccionarlos y así poder evitar posibles irregularidades.

Es conveniente insistir en que el buen funcionamiento del departamento de recepción es básico para la empresa y que no deberán escatimarse esfuerzos para conseguir empleados competentes y de confianza que lleven a cabo su labor con el mayor cuidado y conforme a los procedimientos del control establecido.

Verificación de las facturas:

Aunque en algunas negociaciones las facturas se reciben en el departamento de contabilidad, es preferible - turnarlas, en primer término al departamento de compras, - en donde se inicia la verificación. Si procede algún ajuste con el proveedor con concepto de descuento, fletes o algún otro concepto, es fácil arreglar de inmediato el asunto y hacer la deducción en la propia factura antes de contabilizarla.

En el departamento de compras se compara el duplicado de la orden de compra y el informe de recepción contra

la propia factura, verificándose los precios unitarios y los cálculos respectivos. En ocasiones se usa un sello para estampar en las facturas de modo de asegurarse que la verificación se lleve a cabo de acuerdo con los procedimientos instituidos. Los sellos por lo regular llevan los siguientes datos: Número de la orden de compra, fecha de recepción de las mercancías, firma de la persona que verificó los precios unitarios y los cálculos, número de póliza o comprobantes de contabilidad, firma de la persona que aprueba el pago y número de cheque expedido.

Compras de emergencia:

Existe a menudo la necesidad de efectuar adquisiciones de mercancías de carácter perecedero o bien pueden requerirse con urgencia determinados materiales; tal es el caso de material para reparaciones que en muchas ocasiones no admite demoras en su compra.

En estas condiciones, no resultaría práctico aplicar rigurosamente el sistema de compras establecido, dada la premura con que deben efectuarse las adquisiciones de los artículos. Para resolver un problema, algunas compañías autorizan a determinados jefes de departamento para compras de su propio departamento, si bien es conveniente, de cualquier modo, tramitar posteriormente la rutina estable-

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1.- Perdomo

FUNDAMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Editorial Ecasa

Pag. 58.

DISEÑO DE FORMAS

Para determinar cuál debe ser el diseño de formas - hay que tomar en cuenta: (1)

- A) Volumen de operación que contendrá la forma.
- B) La cantidad y calidad de los datos principales.
- C) La adaptación de las formas a las características del medio de formulación que se va a utilizar (mecanográficamente, a mano, etc.).
- D) El poder comprobar fácilmente los datos registrados en la forma.

En cuanto al objetivo a lograr por la forma:

- 1.- Determinar el objetivo fundamental que se persigue al quedar establecida dicha forma.
- 2.- Los requisitos legales o fiscales que deberá contener.
- 3.- Autorizaciones cuando estas sean requeridas y nombre del puesto de la persona a que serán sometidas.
- 4.- Identificación de la forma.
- 5.- Señalar el destino de cada ejemplar o copia de la forma.
- 6.- Establecer el tipo de método, papel y color de

impresión de acuerdo al fin que se utiliza.

Por ejemplo, podemos citar las siguientes formas:

I.- Requisición de compra:

Es una súplica escrita, hecha al departamento de compras para que adquiriera los materiales o servicios específicos.

Cuando los artículos se guardan regularmente en el almacén de materiales, el empleado que lleva el auxiliar de materiales puede ser quien expida la requisición citada. Girarla la requisición por determinados materiales cuando el saldo que tiene existencia y que se muestra en la cuenta del auxiliar de materiales llega a ser menor de una cifra mínima prescrita. También un mayordomo, un supervisor o el gerente podrán ser quienes expidieran las requisiciones de compra ya sea por materiales o servicios específicos. El original de dicha forma se envía al departamento de compras; la persona que lo gira se queda con la copia.

II.- Orden de Compra:

Se utiliza por el departamento de compras para pedir materiales o algún servicio a los proveedores. En esta forma se pueden poner los detalles respecto a cantida-

des y descripciones de lo que se ordena, la fecha de entrega que se requiere, el método de embarque y la ruta que de be seguir. El original se manda al proveedor y el departamento de compras conserva una copia para estar al pendiente de que sea surtido el pedido así como confrontar la factura del proveedor.

En ciertos casos se manda otra copia al departamento de recibo de materiales como aviso de que están por llegar determinados artículos.

Para llevar el control necesario, dicho departamento conserva una copia que muestra determinado número de serie.

III.- Notas de entrada al almacén:

Expedidas por el almacenista o el empleado encargado de recibirlos y que sirve para llevar un registro de los mismos.

Entre otros detalles, muestra la cantidad y descripción de los materiales, el estado aparente que guardan los artículos, el nombre y la dirección del proveedor y el método de embarque.

El original se envía al departamento de compras;

una copia a la persona que pidió las mercancías y otra se guarda en el departamento de recibo.

IV.- Factura del proveedor:

Forma que muestra las cantidades, precios e importe de los materiales recibidos.

Es la fuente de información para correr los asientos en las cuentas de materiales y otros registros.

V.- Comprobante de pago:

Esta forma es un aviso de remesa que describe las partidas por un cheque amparadas y que son enviadas al proveedor.

Se conserva una copia archivada por alfabeto, junto con la factura, el informe de recibo y copia de la orden de compra.

Otra copia de control se archiva por número de serie.

VI.- Requisición:

Son instrucciones al almacenista para que entregue los materiales especificados de los que lleva en existencia.

Esta requisición puede ser expedida por un mayordo-

mo que necesita los materiales para su departamento o por el empleado de control de producción que expidió la orden de trabajo en que han de usarse los materiales de referencia.

Hay ocasiones en que se usan listas de materiales - en lugar de requisiciones, con las que amparan las entregas al departamento de producción.

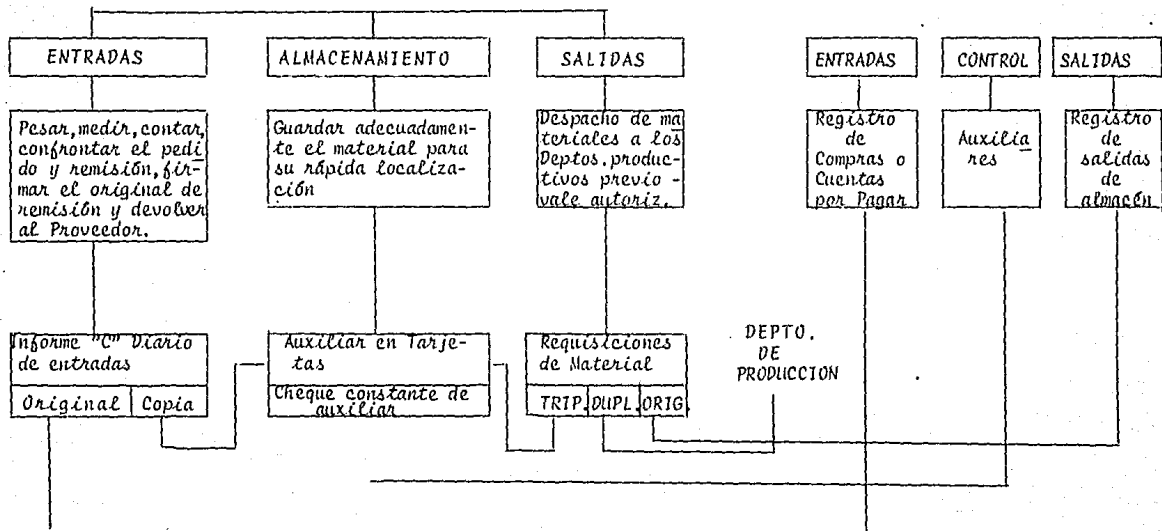
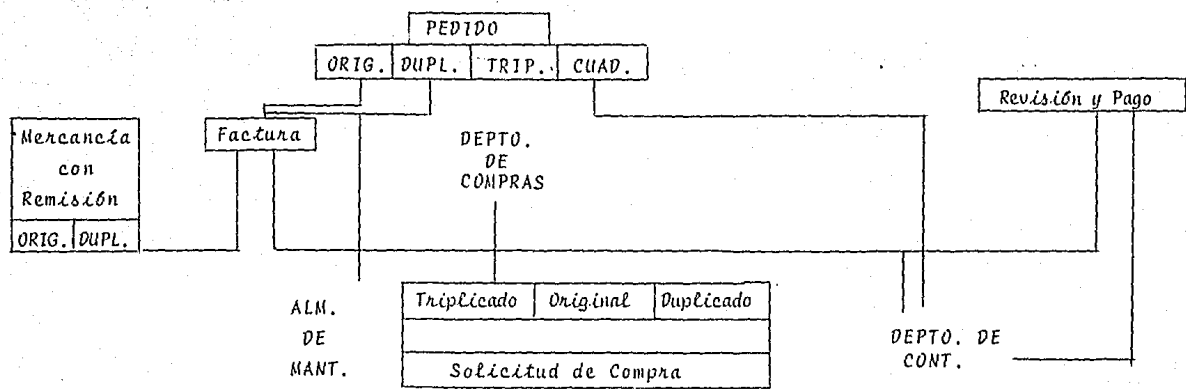
Dichas listas contienen una especificación completa de los materiales que se requieren para determinada orden de producción y muestran la cantidad de cada clase de materias primas que se autoriza para cada orden.

En otros casos, todos los materiales se entregan a la vez, cuando va a iniciarse el trabajo en la orden de producción de que se trate.

Cuando esto es posible, se puede tener buen control de las cantidades de materiales usados en el punto donde se entregan.

Si el departamento de producción necesita más material del que se envió de acuerdo con la lista original, deberá expedirse una requisición por escrito, firmada por el mayordomo de la sección citada.

Nota: Esta requisición se tomó de una empresa industrial.



REQUISICION DE COMPRA

AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, SIRVASE PEDIR PARA _____ FECHA _____

PARA ENTREGARSE EN _____ DESE AVISO A _____

PARA SER USADO EN _____

EXISTENCIA _____ AL MES SE CONSUMEN _____

CARGO A _____ FECHA EN QUE SE REQUIERE _____

CANTIDAD	DESCRIPCION DEL MATERIAL	PRECIO

APROBADA _____ APROBADA _____ FIRMADA _____

DE: _____

FECHA _____

A: _____

ORDEN DE COMPRA

NUMERO _____

C O N D I C I O N E S :

1.- El número anterior debe aparecer en la factura, los bultos y la correspondencia.

2.- Acúcese recibo de esta orden y notifíquese fecha de embarque.

3.- No se admiten cargos de empaque ni de acarreo.

SIRVASE REGISTRAR EL SIGUIENTE PEDIDO PARA SER EMBARCADO POR:

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	POR	IMPORTE

POR _____

REGISTRO DE ENTRADAS

No. _____

FECHA _____

DE _____

TRANSPORTE HECHO POR _____

RECIBIDO POR _____

VIA _____

CARGOS DE FLETE _____

CARGOS. _____

CANTIDAD

UNIDAD

DESCRIPCION DEL MATERIAL

ORDEN DE COMPRA

CARGUESE A

ENTREGADO AL DEPARTAMENTO No. _____

FIRMADO POR _____

COMPROBANTE DE CUENTAS POR PAGAR

COMP. No. _____

CHEQUE No. _____

FECHA DE PAGO _____

PAGADERO _____

-FECHA	DESCRIPCION	CTA.No.	PARCIAL	IMPORTE DE FACTURA
--------	-------------	---------	---------	--------------------

OBSERVACIONES

TOTAL

DESCUENTO %

NETO

APROBADO POR

REGISTRADO POR

FECHA DE REGISTRO

Esta copia debe ser enviada
ORIGINAL al archivo de las requisiciones
una vez que los materiales se -
han entregado al departamento que los
requiere.

REQUISICION

DEL DEPTO. DE _____ PARA _____ FECHA _____
SE REQUIERE _____ ORDEN No. _____
REPOSICION _____ EQUIPO _____

CANTIDAD	DESCRIPCION

Las requisiciones por articulos que no se llevan en existencia deben ir aprobadas por el gerente de producción antes de que se haga la compra.

APROBADA _____ FIRMADA _____

El almacenista debe usar este espacio.

ORDEN DE COMPRA No. _____

ASPECTOS IMPORTANTES QUE SE DEBEN OBSERVAR EN EL -
CONTROL INTERNO APLICABLE A LA ACTIVIDAD DE COMPRAR Y CON
SECUENTEMENTE EN CUENTAS POR PAGAR. (2)

Políticas de la empresa en relación con las compras:

- A) Ubicación del departamento de compras en la estructura de organización.
- B) Alcance de la responsabilidad de comprar.
- C) Plan de delegación de autoridad para efectuar las compras.
- D) Asignación de responsabilidades y sus limitaciones en caso de compras descentralizadas.

Autorización de las compras:

- A) Caso general.
- B) Casos en que la determinación del producto y la selección del proveedor sean realizados de hecho, fuera del departamento de compras (proveedores únicos, compras técnicas, etc.)
- C) Casos de compras urgentes.

Selección del proveedor:

- A) Catálogo de proveedores.
- B) Recepción de cotizaciones.

- C) Cuadro de cotizaciones.
- D) Políticas establecidas sobre la responsabilidad para seleccionar el proveedor.

Elaboración del pedido:

- A) Control de las formas de pedido "en blanco".
- B) Trámite del pedido.

Vía y medio de embarque:

- A) Consideraciones de los costos de embarque en las cotizaciones.
- B) Necesidad de establecer un departamento de tráfico.
- C) Control de fletes, seguros y otros gastos de envío.

Ajustes y negociaciones con los proveedores:

- A) Los departamentos afectados deben estar informados y deben aprobar los ajustes.
- B) Los ajustes deben ser vigilados hasta su terminación.
- C) Aprobación final del ajuste por un funcionario responsable ajeno al departamento de compras.

Vigilancia del envío de las mercancías:

Controles que permitan determinar si el envío de la mercancía fue efectuado de acuerdo con los términos pactados.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1.- *Del Castillo Lanz Enrique*

ASPECTOS IMPORTANTES EN EL DEPARTAMENTO
DE COMPRAS

Tesis Profesional.

Pag. 36.

2.- *Menache Peredo Olga.*

MANUAL DE COMPRAS Y/O ADQUISICIONES COMO -
ELEMENTO CLAVE DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Pag. 82.

CAPITULO V

CONTROL INTERNO APLICABLE A LA ACTIVIDAD DE COMPRAS .

A. COMPRAS:

A-1 Las funciones del departamento de compras deben estar segregadas de :

- a) Contabilidad.
- b) Recepción.
- c) Embarque.

A-2 Deben referirse órdenes de compra para todas las compras.

En general, los procedimientos relacionados con - las compras deben proporcionar seguridad a la compañía en cuanto a:

- a) Que la compra es necesaria para el manejo adecuado de las operaciones.
- b) Que las cantidades ordenadas están basadas en órdenes de compra debidamente apropiadas y cubren las demandas anticipadas de la compañía.
- c) Que la orden se coloque con proveedores que puedan entregar la mercancía de mejor calidad y a los mejores precios obtenibles.

- d) Que se recibe la cantidad de mercancía ordenada, en buenas condiciones y de acuerdo con las especificaciones requeridas.
- e) Que las cantidades que aparecen en las facturas estén de acuerdo con las recibidas, y que los precios sean los que aparezcan en la orden de compra.
- f) Que las facturas de los proveedores no tengan errores y que las condiciones sean las mismas que aparezcan en la orden de compra.
- g) Que se haga una anotación de la compra en los libros generales y en los registros de las existencias de mercancías, si es que se llevan.

Las observaciones sobre los procedimientos no deben abarcar solamente las compras de mercancía, sino también los suministros y equipo capitalizable. Las compañías grandes tienen departamentos de compras separados, los cuales colocan las órdenes, mientras que las compañías pequeñas pueden delegar el colocar las órdenes de compra en empleados que realicen otras funciones.

En términos generales, los empleados encargados de autorizar los órdenes de compra con los proveedores, están únicamente como agentes y no deben iniciar las compras; - do y mantenerse bien informado en cuanto a las distintas fuentes de suministro, ya que su principal función es la de colocar los órdenes de compra para obtener los mejores resultados posibles para la compañía. La autorización para realizar una compra debe recaer en empleados responsables del departamento en que se va a usar la mercancía, - pero en el caso de compras importantes de materias primas, dicha autorización debe ser otorgada por un comité compuesto por miembros de la administración general, del departamento de ventas y de los departamentos de producción apropiados. La cantidad mínima que debe mantenerse en inventario en todo momento debe ser determinada por anticipado por la administración, y el jefe del almacén o de cada uno de ellos debe ser responsable de mantener tal función, de tal modo que se asegure la existencia de esas cantidades mínimas de compra que surjan de los departamentos descentralizados, deben ser examinadas para determinar, refiriéndose a los registros detallados de mercancías en existencia, - si la mercancía solicitada por un departamento de produc-

ción pudiera ser transferible a otro departamento, sin necesidad de realizar una compra.

A fin de que los precios por unidad y la descripción de la mercancía que aparecen en la factura del proveedor estén sujetos a comprobación, y a fin de fijar también una responsabilidad sobre las compras, las órdenes de compra deben hacerse por escrito.

Ningún individuo por sí solo debe estar en posición de poder ordenar la compra de la mercancía para la compañía, confirmar que se haya recibido y aprobar su pago o autorizar su embarque después de que se haya recibido. Tal mezcla de funciones haría posible que pudieran establecerse arreglos colusorios con los proveedores, bajo los cuales algunos artículos o cantidades pudieran ser pagados, aunque nunca se recibieran. También es posible para una persona recibir y apoderarse indebidamente de la mercancía y ocultar la irregularidad no registrando debidamente la recepción de las mercancías. La autoridad para colocar las órdenes de compra de la compañía debe, por lo tanto, recaer solamente en personas que no tengan autorización para iniciar la solicitud, para certificar el recibo de la mercancía, para aprobar las facturas para su pago, o para autorizar los embarques.

A-3 Se debe anotar el nombre y el cargo que desempeña la persona que está autorizada para firmar las órdenes de compra. En los comentarios anteriores se pudo notar que las funciones de compras deben ser ejercidas solamente por personas que no tomen parte en las funciones de contabilidad, recepción y embarque. Para asegurarse de que este control ha sido instalado y que está operando efectivamente, debemos estar seguros de que las personas que preparan las órdenes de compra tienen autorización delegada oficialmente y por escrito y que sus actividades están rodeadas por todas las medidas de control necesarias, incluyendo la segregación de las funciones de contabilidad, recepción, control de mercancías y embarque.

A-4 El departamento de contabilidad debe realizar las siguientes funciones:

- a) Comparar los precios y los términos según las facturas en las órdenes de compra.
- b) Comparar las cantidades facturadas con las órdenes de compra.
- c) Comprobar los cálculos de las facturas.

La comparación de los precios por unidad, la descripción de la mercancía que aparece en la factura de los

proveedores con las órdenes de compra se realizan frecuentemente por el departamento de compras, debido al conocimiento de los empleados con todo lo relacionado con las compras. Sin embargo, un inconveniente de este procedimiento es que no asegura una comprobación sobre el departamento de compras. Por lo tanto, se considera preferible que esta comparación sea realizada por el departamento de contabilidad. Por lo tanto, las comparaciones efectuadas por el departamento de contabilidad no deben necesariamente descubrir irregularidades de los precios por unidad aceptados por el agente de compras, a menos que esté vigente el procedimiento indicado en A-6. Si la comparación de la factura y de la orden de compra se realiza en el departamento de compras, esto proporciona una oportunidad para preparar una orden alterada o ficticia para amparar un pago irregular. Esto limita la dificultad de un pago irregular a un simple problema de falsear el registro de recepción.

Las facturas recibidas deben marcarse con un sello que requiera las indicaciones de los empleados responsables de revisar los precios, la descripción, la recepción de la mercancía, los fletes y la operación aritmética y, cuando éstas sean presentadas para su pago, el que firma los cheques o el empleado delegado por el mismo debe examinar las iniciales para satisfacerse, antes de que los

cheques sean firmados, de que los procedimientos prescritos han sido observados.

A-5 El departamento de contabilidad debe mantener un registro de las entregas parciales y comprobarlas.

Las funciones de anotar y comprobar las entregas parciales se realizan con el fin de proveer un registro, en el cual se pueda comprobar continuamente, con seguridad, que los pagos que se realicen son hechos por entregas verdaderas. La anotación de las entregas parciales se realiza usualmente en el departamento de compras, a fin de tener la información para seguir en el futuro la parte no entregada de la orden original. Las funciones de anotar y comprobar las entregas parciales pueden también ser realizadas por el departamento de contabilidad como parte de su función de comparar los reportes de recepción contra las facturas antes de ser aprobadas para su pago: (1) Para asegurarse que el pago se realiza solamente por mercancías realmente recibidas, y (2) para evitar recibir y pagar por algunos embarques parciales que en su totalidad excedan las cantidades ordenadas y requeridas por las operaciones normales.

A-6 Los precios normales de compras deben ser revisados -- periódicamente por un funcionario o por un empleado no

relacionado con el departamento de compras, con vista a determinar que dichos precios son los más ventajosos para la compañía. La revisión periódica de las compras por un funcionario o empleado competente, es tal vez - el único medio efectivo para determinar que el agente de compras ha actuado propiamente al realizar las compras a los mejores precios. A fin de obtener el máximo beneficio para la compañía, tal revisión debe de realizarse por un funcionario o empleado que esté familiarizado con las condiciones del mercado y las distintas fuentes de suministros.

La colusión entre los agentes de compras y los representantes de los proveedores es muy frecuente y los funcionarios deben darse cuenta de la importancia de mantener algún control a este respecto.

B. RECEPCION:

B-1 Las funciones del departamento de recepción deben estar separadas de:

- a) Contabilidad.
- b) Embarques.
- c) Almacenaje.

Como se indica en A-1, ningún individuo debe estar en posición de poder ordenar la compra de mercancías para la compañía, confirmar que se haya recibido, aprobarla para su pago, custodiarla o autorizar su embarque después de que se haya recibido. Tal mezcla de funciones hace fácil entrar en arreglo colusorio con los proveedores al apoderarse indebidamente de las mercancías de la compañía y -- ocultar la irregularidad no registrando debidamente la recepción y el embarque de las mercancías, etc.

B-2 Los reportes de entrada de mercancía se deben de preparar en el departamento de recepción.

Como comprobación de que se ha recibido toda la mercancía por la cual se ha hecho su pago, debe exigirse que el empleado de recepción cuente independientemente, pese o mida las mercancías recibidas y las registre en un reporte de recepción. Un empleado no relacionado con la recepción

de las mercancías debe comparar las cantidades que aparecen en las facturas con el reporte de recepción. También debe tenerse en cuenta que las funciones realizadas por un empleado de recepción no consisten solamente en contar la mercancía, sino también en reportar las condiciones de la mercancía recibida.

En algunos tipos de negocios, el personal de operaciones aseverará que la preparación de los reportes de recepción es impracticable. Las causas anticipadas están -- basadas usualmente en funciones prácticas las cuales deben considerarse. En las tiendas de venta al menudeo, por -- ejemplo, las órdenes de compra se colocan por los compradores departamentalmente basados en sus visitas a las fábricas y cuartos de exhibición de muestras de los proveedores. Antes de colocar la orden, usualmente el comprador tiene que haber estudiado la demanda del consumidor, las tendencias de la moda, etc., para determinar las necesidades de la temporada. Como la mercancía es seleccionada -- por lo general a base de una inspección de las muestras, -- sólo el comprador tiene conocimiento de la calidad y descripción de la mercancía que debe recibir la compañía. Por esto, se considera esencial que al comprador se le dé una oportunidad de inspeccionar la mercancía. Generalmente el comprador al mismo tiempo anota en la factura del vendedor

el por ciento del aumento que fija el precio de venta. Esta inspección debe hacerse prontamente porque la mayor parte de la mercancía en las tiendas de venta al menudeo, como en muchas otras organizaciones, se mueven relativamente rápido y deben frecuentemente ser colocadas en el piso de ventas sin demorar para evitar pérdidas que no serían recuperables.

Las diferencias entre las cantidades recibidas y las mostradas en las facturas, o los defectos en la mercancía deben, por esto, determinarse sin demora, ya que la mercancía debe mantenerse intacta hasta que la reclamación de la compañía sea reconocida por el embarcador. De este modo se evita la posibilidad de que se descubran discrepancias después de que algunas de las mercancías han sido vendidas. Si se hace de otra manera, puede resultar difícil probar la existencia de un faltante.

En circunstancias como las mencionadas anteriormente, la recepción prepara un reporte de entrada.

La cuestión de si el departamento de recepción debe recibir noticias anticipadas de las cantidades compradas se discute más adelante en 8-6.

B-3 El departamento de recepción mantendrá un registro -

permanente del material recibido.

El departamento de recepción está usualmente dedicado a la recepción, inspección y conteo de los materiales recibidos y de reportar las cantidades contadas y las condiciones en que se recibió el material. El mantener en el departamento de recepción un registro permanente de lo que se ha recibido no es esencial, pero puede ser útil de varias maneras.

Si se reciben embarques parciales, por ejemplo, mantener un registro permanente en el departamento de recepción puede proporcionar una comprobación del total pendiente de recibirse y puede facilitar el inicio de las reclamaciones por ajustes, al descubrir las cantidades incorrectas en una etapa inicial. También, tal registro de las partidas recibidas, llevando un orden cronológico es útil para establecer cortes como referencia para que las recepciones puedan ser correlacionadas con los pasivos que debían aparecer en las cuentas de la compañía. Aunque no es la razón primordial para establecer un procedimiento, este registro sería un medio más seguro de comprobación para los auditores internos de la compañía o los contadores independientes, que los que se llevan en los archivos del departamento de contabilidad. Tal parece que el departamento de recepción debería mantener sus propios archivos

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

de reportes de recepción para desligarse de la responsabilidad en caso de que los reportes sean alterados después que son emitidos.

B-4 Se enviará una copia del reporte de recepción al departamento de contabilidad.

B-5 Comparará el departamento de contabilidad el reporte de recepción con la factura.

La aprobación para el pago de las facturas de los proveedores por el departamento de contabilidad, está basada en parte en comparar la factura con el correspondiente reporte de recepción. Para que este procedimiento sea efectivo como control, el reporte de recepción debe ir directamente desde el departamento de recepción al departamento de contabilidad, del tal modo que sea inaccesible a persona alguna que pueda beneficiarse cambiando la información anotada. Por ejemplo si se factura a la compañía mercancías en mayor cantidad o superior calidad a las realmente recibidas mediante arreglos colusorios con el agente de compras de la compañía, y si el agente estuviese en situación de poder cambiar un reporte de recepción después que ha sido preparado en el departamento de recepción, la compañía podría pagar por mercancías o calidades no recibidas.

B-6 Se tomarán medidas para asegurar un conteo exacto por el departamento de recepción.

En teoría puede ser conveniente que el empleado de recepción no deba tener conocimiento por anticipado de las cantidades que deban contarse y que por esto no deberán suministrársele copias de las órdenes de compra, de las facturas, de los vendedores, etc. Hay, sin embargo, varias objeciones prácticas que los hombres de negocios pueden formular en contra de estos arreglos.

Por ejemplo:

- a) Aún cuando la compañía no le suministre al empleado de recepción la información de las cantidades que se van a recibir, el propósito de este procedimiento puede frustrarse debido a la práctica común para muchas compañías de incluir con el embarque una lista de empaque mostrando las cantidades que se supone están contenidas en el embarque. Como el empleado de recepción no debe suponer que las cantidades mostradas por la lista de empaque en realidad están de acuerdo con las cantidades contenidas en el embarque, hay no obstante la tentación de omitir el conteo de la mercancía y de copiar la lista de empaque.
- b) El conocimiento por el empleado de recepción de las can

tidades y clase de material a recibir puede ser necesario a fin de permitirle proveer el espacio para acomodar la entrega.

De este modo, es aconsejable confiar en otros controles, tales como frecuentes conteos físicos de los inventarios bajo la inspección de empleados de la oficina general, rápida investigación de cualesquiera diferencias, y procedimientos que estipulen que todas las recepciones estén registradas en el almacén o en los registros de producción.

Además, excepto en compañías muy pequeñas, el personal del departamento de recepción usualmente está formado por más de un empleado y en tal caso el control interno de contabilidad puede ser llevado a cabo dentro del departamento de recepción estableciendo procedimientos que estipulen que se envíen copias de las órdenes de compra y de las facturas de los vendedores al capataz del cuarto de recepción, para que sus ayudantes hagan un conteo independiente de la mercancía y le reporten las cantidades determinadas por ellos. De cualquier modo el auditor debe visitar el departamento de recepción y observar los procedimientos seguidos.

B-7 Los procedimientos garantizan que se les cargue a los clientes y empleados la mercancía comprada y embarcada

directamente a ellos.

Cuando los procedimientos para la preparación y uso de las órdenes de compra y reportes de recepción son satisfactorios este punto generalmente estará controlado. Las excepciones a la práctica general deben hacerse por las -- compras de los empleados o embarques directos y éstos deben investigarse para ver que se les cargará a la parte interesada tales desembolsos.

B-8 Los procedimientos garantizarán el archivo de las reclamaciones contra los porteadores o faltantes de mercancía o materiales dañados.

Como se mencionó anteriormente, las funciones del departamento de recepción no solamente determinan las cantidades de mercancía recibida sino también de un modo u otro determinan así mismo que dicha mercancía se haya recibido en buenas condiciones. El empleado de recepción debe, por lo tanto, notificar inmediatamente al departamento correspondiente de que se haga una inspección de la mercancía y hacer arreglos para que un representante del porteador o embarcador notifique cualquier faltante o daños a la mercancía. El reporte de recepción debe tener una anotación del faltante o de la naturaleza del daño y la factura no debe ser aprobada para su pago hasta que se reciba del

departamento responsable una evidencia satisfactoria de la reclamación contra el porteador o vendedor. Si no están en vigor procedimientos similares a los mencionados anteriormente, debe determinarse qué otros procedimientos de la compañía cumplen la misma finalidad.

B-9 Las devoluciones de compras se realizarán a través del departamento de embarques.

B-10 Se compararán tales embarques con los avisos de crédito de los proveedores.

Si la mercancía se devuelve porque no está en condiciones satisfactorias, reveladas en el momento de recibirse la mercancía, los procedimientos a seguir en la devolución deben ser algo similares a los indicados en B-8.

Las devoluciones pueden deberse también a mercancías que no estén en condiciones satisfactorias notadas por la compañía en el momento de usar la mercancía o por el cliente a quien le fue vendida la misma.

En estos casos los procedimientos deben ser similares, suministrar seguridad razonable de que se mantiene un registro de la devolución de la mercancía por el departamento responsable de la existencia de la misma. Según -

un método, se prepara una forma de "devolución de compra" prenumerada, una copia de la cual se envía al departamento de contabilidad. La secuencia en la numeración de las formas de "devolución de compra" es comprobada por los empleados en el departamento de contabilidad y las formas son revisadas contra los avisos de débito.

Los importes de los avisos de débito se contabilizan en una cuenta de control separada en el mayor general y es deber del departamento de contabilidad ver que sean rebajados rápidamente de un pago posterior.

Naturalmente, deben tomarse las medidas adecuadas para contabilizar rápidamente las devoluciones de mercancías en los registros de mercancías.

C. - DISTRIBUCION DE CARGOS Y CONTABILIZACION:

- C-1 Se indicará la cuenta que debe ser cargada en la autorización de compra por la persona que solicite la compra.
- C-2 Se revisará la distribución de los cargos en el departamento de contabilidad por la persona competente para decidir si la distribución es correcta.

La persona que solicite la compra puede ser muy bien la que tenga el conocimiento más exacto del pronóstico para el que se necesitan las mercancías compradas. Esta misma persona parece ser la indicada para determinar la cuenta a que debe cargarse. Sin embargo, en cierto número de compañías la persona que solicita la compra pudiera no tener íntima familiaridad con la clasificación de cuentas de la compañía y en efecto, pudiera ser una cuestión de deliberada política de administración de la compañía que se le niega tal conocimiento, puesto que esto pudiera dejar la puerta abierta a inexactitudes intencionales en la clasificación de las cuentas a fin de falsear la presentación de los resultados poco favorables de las operaciones.

Si por ejemplo, se usan presupuestos como medios de control y la persona que solicita la compra tiene conocimiento de que la cantidad presupuestada para un determina-

do tipo de gasto está casi agotada, puede continuar solicitando compras dentro de límites permisibles y conciliar la situación clasificando indebidamente las solicitudes de compra.

Por consiguiente, aunque fuese deseable que la persona que solicita la compra indicase el código de la cuenta si tiene conocimiento del sistema de clasificación, es esencial que la clasificación de las cuentas hechas por él fuese subsiguientemente revisada por personas que no hayan tomado parte en los procedimientos de solicitud y compra y quienes estén suficientemente familiarizados con el sistema de clasificación y con las operaciones de la compañía para determinar que haya una distribución apropiada de los gastos.

C-3 Se prepararán regularmente relaciones de saldos del registro de comprobantes de pago o por pagar (o auxiliar de cuentas por pagar).

C-4 Se conciliarán las relaciones de saldos con la cuenta de control en el mayor general por un empleado que no sea el encargado de llevar las cuentas por pagar.

C-5 Revisará un empleado que no sea el encargado de las cuentas por pagar la suma y prueba del balance de comprobación contra los renglones individuales del regis

tro de comprobantes por pagar (o cuentas del auxi- --
liar).

Cuando exista un registro de comprobantes, se debe preguntar cuál es el método que se sigue para dictaminar el importe total de los renglones abiertos en el registro de comprobantes y para comparar este importe con el saldo de la correspondiente cuenta de control en el mayor general.

La llamada relación de saldos del registro de comprobantes usualmente consiste en una lista de los renglones abiertos en el registro de comprobantes.

En una ocasión, las facturas fueron asentadas en el registro de comprobantes, cuyos totales mensuales fueron acreditados a cuentas por pagar en el control del mayor general. El pago de facturas no se indicó en el registro de comprobantes, pero los cheques de desembolso fueron pasados al registro de cheques, cuyos totales mensuales fueron cargados en cuentas por pagar en el control del mayor general. Preguntas sobre la forma mediante la cual el total de los renglones no pagados en el registro de comprobantes era determinado, para compararlo con el saldo en la cuenta de control en el mayor general, revelaron que se llevaba el importe total de los renglones no pagados a fin de mes, al obtener del cajero el importe mensual de los cargos ano

tados en la columna de cuentas por pagar del registro de cheques y deduciendo tal cantidad del total de los renglones no pagados al comienzo del mes, más la totalidad de los renglones incluidos en el registro de comprobantes durante el mes. El saldo así obtenido exactamente se comparaba con el saldo de la cuenta de control en el mayor general.

Como este último saldo era obtenido exactamente por el mismo método, los dos saldos, excepto por posibles errores mecánicos, parecían estar de acuerdo, pero para el propósito de una comprobación, la comparación era nula. (1)

D. APROBACION Y PAGO:

- D-1 Las facturas por pagar deben ser revisadas para ver si están completas en cuanto a los documentos de apoyo necesarios, si han sido autorizados por un funcionario o empleado que no sea responsable de su preparación, y si han sido aprobadas para su pago.
- D-2 Las facturas y los documentos que amparan el pago, -- son suministrados y revisados por la persona autorizada, antes de firmar el cheque.

La firma en un cheque es la autorización al banco para que pague el cheque, y el funcionario y empleado que pone la firma autorizada asume la responsabilidad final de que los desembolsos son correctos. El propósito de determinar si los procedimientos de la compañía son tales que permitan al firmante del cheque aceptar tal responsabilidad y proporcionar una protección razonable a la compañía contra pérdida por negligencia o fraude, el firmante de un cheque debe estar satisfecho de que el importe de un cheque presentado a él para su firma cubre, en su totalidad, la cantidad de facturas de buena fe por mercancías compradas o por servicios prestados a la compañía; que la mercancía ha sido recibida en buenas condiciones en las cantidades y los precios a que fue ordenada; que el pago de las compras

y otros cargos no han sido previamente realizados; y que no hay errores mecánicos al calcular las cantidades en las facturas de los vendedores, etc.

Es, por supuesto, imposible que el firmante de un cheque, excepto en una organización muy pequeña, el realizar todas las operaciones necesarias para satisfacerse por sí mismo en todos estos puntos, pero es su deber determinar que los documentos que amparan la operación tienen la evidencia de que estos deberes han sido realizados por los empleados delegados para ello.

Por esta razón los comprobantes y documentos que los justifican deben acompañar los cheques que sean presentados a los funcionarios para su firma.

En algunas organizaciones donde el número de cheques para firmar es extensa, los funcionarios que tienen autorización para firmar los cheques creen que el someter los documentos justificantes no es adecuado porque el funcionario no tiene tiempo necesario ni siquiera para hacer una inspección limitada de los documentos. En tales casos puede sugerirse que un empleado que de ningún modo esté relacionado con cualquiera de los procedimientos conducentes a la firma de los cheques, examine los cheques y los documentos de justificación para ver que el pago está

en orden, y así se ofrece seguridad al firmante autorizado del cheque de lo correcto del desembolso. Los refrendarios de los cheques están frecuentemente en posición para llevar a cabo este trabajo, pero el punto esencial es que el firmante del cheque pueda satisfacerse de que el desembolso es correcto y que pueda recibir seguridad de ello de un empleado que no participa en los procedimientos de desembolso de manera que pueda beneficiarse de una irregularidad.

A pesar de que el firmante del cheque, debido a la presión de trabajo no pueda examinar todos los documentos que justifiquen los cheques de desembolso, hay, no obstante, una ventaja al someterle tales documentos para su inspección, porque el conocimiento de esta práctica por empleados propende a un efecto restrictivo sobre ellos ya que hay la seguridad de que un documento falsificado no será descubierto por el firmante del cheque.

D-3 Si se recibe una factura de un proveedor con quien no se ha negociado previamente se deben de hacer las gestiones necesarias por parte de un funcionario para determinar que el proveedor no es ficticio y que está actualmente dedicado a los negocios.

Debe ser responsabilidad del firmante del cheque, o en una organización mayor, de algún funcionario apropia

do o empleado específicamente asignado a esta labor, determinar que el pago se hace a comerciantes legítimos con quienes a través de su conocimiento de las operaciones él esté satisfecho de que la compañía pueda negociar. Muchos desfalcos surgen a través de pagos efectuados a vendedores fingidos o ficticios, al canalizarse dentro de la corriente de desembolsos de documentos falsos amparando tales pagos.

Los firmantes de los cheques deben estar siempre enterados de esta posibilidad y deben tomar medidas positivas para comprobar la autenticidad de cualquier acreedor, si no están seguros de que sea un legítimo abastecedor.

D-4 En el documento del pago las facturas y los documentos que las justifican deben estar satisfactoriamente cancelados, por, o en la presencia del firmante del cheque.

Los procedimientos para la preparación y contabilización de los comprobantes deben proveer protección contra la posibilidad de que las facturas sean acreditadas a cuentas por pagar más de una vez. Uno de los métodos de protegerse contra esta contingencia y contra la posibilidad de hacer un pago duplicado es el de fijar en las fac-

turas y otros documentos justificantes un sello de "pagado" u otra indicación de pago mientras están bajo la custodia del firmante del cheque.

Una objeción a este procedimiento, sin embargo, es que esto pone una nueva carga sobre el firmante del cheque y la cuestión por consiguiente surge de cuándo y -- quién debe poner el sello. Si el sello se pone antes de que los documentos sean presentados al firmante del cheque, se requiere que él examine el sello de "pagado" en cada momento y, a menos que ese sello muestre también la fecha en que se pone y el firmante del cheque se satisfaga de que la fecha no ha sido cambiada, el sellaje del documento resulta inefectivo para el propósito para el cual se ha propuesto. Más aún, los funcionarios firman cheques varias veces en el día y una factura puede ser sometida a un firmante amparado a un cheque en la mañana y otra vez en la tarde del mismo día sin que el firmante del cheque, aunque haya examinado cuidadosamente el sello de "pagado", descubra la duplicidad. Las objeciones anteriores no surgen si inmediatamente después de haberse firmado los cheques, los documentos justificantes son dados para su cancelación por el firmante del cheque a un empleado que no tiene conexión o control sobre la preparación de los comprobantes de desembolso. Obviamente, -

si el cajero prepara y somete los cheques al firmante de los cheques para su firma, y el firmante devuelve los cheques para su envío por correo y los documentos que los amparan para su cancelación al cajero, este último puede hacer uso de los documentos para propósitos irregulares.

En algunas organizaciones el sello de "pagado" se pone en la envoltura del comprobante solamente y no se cancelan las facturas u otros documentos incluidos en el comprobante. A menos que a todos los documentos se les ponga el sello de "pagado" este procedimiento no cumple el objetivo para el cual fue creado.

D-5 Deben ser entregados los cheques firmados directamente al cuarto del correo sin llegar a manos de personas que hayan solicitado, preparado o registrado los mismos.

El propósito es determinar que los procedimientos impiden a cualquier persona obtener un cheque firmado ya sea cambiándolo o apropiándose, y entonces ocultar la irregularidad alterando el registro de desembolso. Por ejemplo, si los cheques han sido emitidos a acreedores improprios o ficticios o por cantidades incorrectas, y el nombre del acreedor o la cantidad del cheque no están de acuerdo con la información en el registro de desembolsos -

de caja, esto puede encubrirse haciendo cambios después de que el cheque haya sido firmado. Sin embargo, si el cheque firmado se entrega directamente al correo de salida de manera que tiene que ser negociado antes de que llegue nuevamente a la custodia de un empleado en la compañía, y si el estado del banco y los cheques pagados son enviados en sobre sellado al auditor interno para la preparación de la conciliación bancaria, tales irregularidades pueden ser descubiertas. Esto hace suponer, por supuesto, que la persona que prepara la conciliación bancaria no toma parte en la preparación y contabilización de las operaciones de caja.

D-6 Se fijará la responsabilidad para ver que todos los descuentos por pronto pago se han tomado.

Si tomar los descuentos por pronto pago es parte de un procedimiento general pero a ninguna persona se ha encargado la responsabilidad para ver que se tomen, los descuentos pueden perderse por inadvertencia o falta de cuidado y la compañía no podrá remediarlo, ya que ninguna persona se considera responsable de obtener los descuentos.

Fijar la responsabilidad sobre una sola persona -- operará como un resguardo de consideración ya que la fal-

ta en tomar los descuentos será cargable a una persona en particular a la que se hará responsable por el cumplimiento indebido de sus obligaciones.

Los procedimientos deben ser revisados para estar seguros de que facilitan tomar los descuentos a tiempo. - Si por ejemplo, las facturas se archivan en orden alfabético por proveedores, sin referencia cruzada en cuanto a las fechas de vencimientos, será sumamente fácil el pasar por alto descuentos disponibles, ya que el archivo entero tendría que ser revisado diariamente para asegurarse de que serán pagados oportunamente todas las facturas sobre las cuales hay descuento. . A pesar de que la conveniencia práctica frecuentemente necesita que se archiven las cuentas en orden alfabético, debe establecerse una referencia cruzada adecuada de las fechas de vencimiento para asegurarse de que los descuentos disponibles no son pasados por alto inadvertiblemente.

- 1.- Ejemplo verídico ocurrido en una empresa cuyo giro principal es el de compraventa de materiales de construcción.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- Duane E. Wilson
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Editorial Técnica, S. A.
Pag. 56.

CONCLUSIONES.

1.- En los inicios de la revolución industrial, la dirección de las empresas no requería de un aparato administrativo tan complejo como hoy en día.

Conforme fue evolucionando la industria se vio la necesidad de ir creando un sistema de administración que resolviera los problemas inherentes a ese progreso. Hoy, debido a la gran expansión industrial se requiere indudablemente que las empresas planifiquen su desarrollo y el Control Interno tiene gran importancia para lograr los objetivos predeterminados.

2.- Las compras constituyen una operación de primordial importancia dentro de las empresas. El costo y el abastecimiento de los artículos que se requieren y que se adquieren para su reventa o su transformación es factor determinante en los resultados económicos de la empresa, por la influencia que suelen tener en el costo total.

3.- El Departamento de compras, formula el plan general de las compras, programando las actividades de acuerdo a las necesidades de producción, ventas y ciclos de mercancías, establece y actualiza los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos,

así como también recibe y tramita las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos que se requieren en la empresa, vigila que los departamentos que solicitan la adquisición de algún artículo lo haga cumpliendo con los requisitos establecidos por la empresa, obteniendo de los diversos proveedores cotizaciones y otras condiciones de compra de los artículos y servicios, selecciona al proveedor y participa en el establecimiento de las políticas relativas al pago a proveedores, considerando las condiciones de la tesorería de la empresa, coordina sus actividades con áreas relacionadas principalmente con ventas, producción, almacenes, control de calidad y tesorería.

4.- El Departamento de compras en una empresa existe para producir "utilidades".

La utilidad resulta del valor agregado a una materia prima que se transforma en producto.

Se agrega valor cuando una parte manufacturada se mejora o incorpora a un conjunto superior para su utilización final.

La utilidad es la diferencia entre el costo y el precio que el usuario final está dispuesto a pagar por el producto o servicio.

Las utilidades se sitúan al comienzo del ciclo de operación, cuando se inician las adquisiciones; es por esto la necesidad de que exista un buen departamento de compras en las empresas.

5.- La operación de compras es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir los recursos necesarios principalmente de carácter material, -- para la realización de sus objetivos.

6.- Es necesario que el departamento de compras - tenga un buen control interno, en virtud de que siendo la operación de compras un conjunto de actividades que para realizarlas se tiene que delegar funciones y responsabilidades, es necesario que se observen métodos y procedimientos que proporcionen la eficiencia de esta operación.

7.- El desarrollo de un control interno eficiente trae consigo que: a) la eficiencia de la operación desarrollada nos reporte una mayor productividad en las empresas; b) la información financiera de un negocio sea completa y oportuna, pues de ella dependen todas las demás - decisiones que deban tomarse en sus actividades futuras; c) las propiedades de la empresa se encuentren debidamente protegidas.

8.- El buen control interno evita o reduce fraudes ya que promueve la seguridad de que las políticas estén siendo cumplidas por personal competente y leal, porque los libros y métodos de contabilidad, así como la organización en general de un negocio, están de tal manera establecidos, que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentren bajo el control independiente y absoluto de una sola persona, sino por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario ya que se hace una auditoría continua de los detalles de un negocio.

9.- El Contador Público, tiene capacidad para dar una visión objetiva de la efectividad de los controles relacionados con la función de compras tales como la responsabilidad y la autoridad, las relaciones con los proveedores, las erogaciones de fondos y la selección de proveedores.

Puede recomendar que se aumente el empleo de las técnicas de flujo continuo en las compras, el procedimiento de datos y los métodos científicos de administración de inventarios.

COMENTARIO FINAL.

Siendo mi objetivo principal, como dije en la introducción, el proporcionar los elementos necesarios para efectuar un estudio del control interno del departamento de compras en una empresa, espero que el presente trabajo sea de utilidad para todas aquellas personas que de alguna manera estén relacionadas con la función de compras.

La investigación realizada tuvo como fuente de información diversos artículos, de los cuales presento una recopilación estructurándolos de acuerdo a un esquema que en mi opinión induce de lo general a lo particular, del estudio de los orígenes del control interno.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Duane E. Wilson
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
Editorial Técnica, S. A.
- 2.- Gómez Morán.
EL CONTROL INTERNO DE LOS NEGOCIOS.
Editorial Fondo de Cultura Económica.
- 3.- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.
- 4.- Perdomo
Fundamentos del control interno.
Editorial Ecasa.
- 5.- Menache Peredo Olga
MANUAL DE COMPRAS Y/O ADQUISICIONES COMO ELEMENTO -
CLAVE DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
Edición Particular.
- 6.- Del Castillo Lanz Enrique.
ASPECTOS IMPORTANTES EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.
Tesis Profesional.