

877108



**UNIVERSIDAD EMILIO CARDENAS**

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.  
CLAVE 8771.

6  
2ef

**UDEC**

**NATURALEZA Y PROCEDIMIENTO DE LA  
AUDITORIA OPERACIONAL.**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADA EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A :**

**MARCELA VIVAR CORREA**

R1

877108

TLALNEPANTLA DE BAZ, EDO. DE MEXICO.

1998.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# UNIVERSIDAD EMILIO CARDENAS

"NATURALEZA Y PROCEDIMIENTO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL"

TESIS

Que para obtener el título de :

Licenciado en Contaduría.

Presenta

Marcela Vivar Correa

Tlalnepantla, Edo de México, 1998.

**A mis queridos padres :**

**Como homenaje de gratitud y cariño.  
Por el apoyo y confianza que me han  
brindado.**

**A mi hermana :**

**Con cariño y respeto**

**A mis asesores :**

**Por su orientación y valiosa ayuda  
en la realización de este trabajo.**

**Con agradecimiento :**

**A mi escuela, profesores  
y amigos.**

# **INDICE**

## Naturaleza y Procedimiento de la Auditoría Operacional

### ÍNDICE

	PAG
Introducción	1
<b><u>Capítulo I La Auditoría Operacional</u></b>	
1.1 Antecedentes de la auditoría y su clasificación.	3
1.2 Naturaleza de la auditoría operacional	5
1.3 Que es la auditoría operacional.	6
1.4 Objetivos de la auditoría operacional.	7
1.5 Relación de la auditoría operacional interna y externa	10
1.6 Contraste con la auditoría financiera .	11
1.7 Cualidades , atributos que debe poseer un auditor en operaciones	11
1.8 Ética profesional.	14
<b><u>Capítulo II Enfoque y aplicación de la auditoría operacional</u></b>	
2.1 Importancia del control interno en la auditoría	15
2.2 Importancia y alcance del programa de auditoría operacional.	18
2.3 Aplicación de la Auditoría Operacional.	20
2.4 Metodología de la auditoría operacional.	25

2.5	Técnicas a emplear	28
2.6	Elaboración e importancia del informe en la Auditoría Operacional	30

**Capítulo III Importancia y metodología de la auditoría operacional  
en las áreas de compra y venta.**

3.1	Función del departamento de compras.	32
3.2	Importancia y objetivos de la operación en compras.	33
3.3	Metodología de la auditoría operacional en compras.	34
3.4	Función del departamento en ventas.	36
3.5	Importancia y alcance de las operaciones en ventas.	37
3.6	Metodología de la auditoría operacional en ventas.	38

**Capítulo IV Importancia y alcance de los papeles de trabajo**

4.1	Importancia y aspectos a considerar en los papeles de trabajo	41
4.2	Objetivos y función de los papeles de trabajo.	42
4.3	Clasificación de los papeles de trabajo.	43
4.4	Importancia de las Normas de Auditoría en general y su aplicación en los papeles de trabajo.	48
4.5	Importancia de la conservación y carácter confidencial de los papeles de trabajo.	50



## Capítulo V Caso Practico :

5	Carta convenio.	52
5.1	Acta Constitutiva	53
5.2	Organigrama de Aceites Lubricantes Mexicanos S.A. de C.V.	57
5.3	Programa de trabajo.	58
5.4	Cuestionario de Control interno en el área de compras.	61
5.5	Cuestionario de Control interno en el área de ventas.	63
5.6	Funciones del 'área a revisar.	65
5.7	Sismología de flujogramas.	67
5.8	Flujograma de compras de aceites lubricantes.	70
5.9	Flujograma de ventas de aceites lubricantes al mayoreo.	71
5.10	Flujograma de aceites lubricantes en general.	72
5.11	Documentación de operación en compra.	73
5.12	Documentación de operación en ventas.	77
5.13	Cédula de descripción de puesto del gerente de compras	82
5.14	Cédula de descripción de puesto del gerente de ventas.	84
5.15	Cédula de proceso de trabajo en el área de compras.	86
5.16	Cédula de proceso de trabajo en el área de ventas.	87
5.17	Cédula de proceso de trabajo en el área de almacén.	89
5.18	Cédula de procedimiento en el área de compras.	91

5.19	Cédula de procedimiento en el área de ventas.	92
5.20	Informe	95
5.21	Conclusiones.	96
5.22	Bibliografía.	97

# **INTRODUCCION**

## Introducción

Dentro de la economía nacional se ha desarrollado una gran demanda de satisfactores por lo cual es necesario responder de las exigencias constantes , lo que da origen a la competencia en diversos ámbitos empresariales y la capacidad de captar a la mayoría de los clientes, por lo que es de vital importancia dentro de las empresas que otorguen a la sociedad los mejores productos, servicio y calidad mayor eficiencia para el logro y alcance de sus metas. Dicha exigencia a traído consigo la inquietud de saber si la organización dentro de la estructura que la conforma lleva el buen funcionamiento en todos sus aspectos, por lo cual es necesario que se lleve a cabo la actividad de verificar, revisar los registros, y fuentes contables de la misma mediante la Auditoría de estados financieros y no sólo en este aspecto si no saber si el funcionamiento de cada una de las operaciones que se llevan a cabo son adecuadas.

Mediante Auditoría Operacional es posible prevenir errores, detectar problemas y en su caso sugerir recomendaciones específicas proporcionando bases para solucionarlos, verificando, comprobando y analizando al revisar cada una de las funciones de la entidad. El propósito de esta tesis es explicar entre otras cosas el origen e importancia de la Auditoría operacional, así como también su aplicación para promover una mayor eficiencia en cuanto a la operación de

venta y compra dentro de una empresa de aceites lubricantes, ya que las compras constituyen una operación de primordial importancia junto con las ventas permitiendo hacer frente al desarrollo económico de la empresa, mostrando el procedimiento que se debe llevar a cabo para el logro y alcance de objetivos de la misma, a su vez mejoras a un futuro para el buen funcionamiento de cada una de sus operaciones.

# **CAPITULO 1.**

## **LA AUDITORIA OPERACIONAL**

## Capítulo I La Auditoría Operacional

### 1.1 Antecedentes de la Auditoría y su clasificación

El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por los escribanos independientes pone en manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar errores y desfalcos en dichas cuentas. A medida que se desarrolló el comercio, surgió la necesidad de las revisiones para asegurarse de la adecuación confiabilidad de los registros obtenidos en varias empresas comerciales, la Auditoría como profesión fué reconocida por primera vez bajo la ley Británica de las Sociedades Anónimas en 1862. En nuestros días se ha tenido la necesidad de aplicarla puesto que es un elemento importante para la toma de decisiones, para conocer la situación de la Empresa.

La Auditoría es la revisión de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los Estados Financieros. (1)

La Auditoría se clasifica de la siguiente manera :

- Auditoría Financiera.
- Auditoría Administrativa.
- Auditoría Operacional.
- Auditoría en informática.
- Auditoría Gubernamental

---

(1 Víctor Manuel Mendivil Escalante P. 15 Ed. ECASA

**Auditoría Financiera** : es la revisión que se lleva a cabo con el fin de determinar la exactitud de las cifras que se presentan en los Estados Financieros .Es una prueba de auditoria sobre la contabilidad y sus otros registros.

**Auditoría Administrativa** : Es aquella que verifica, evalúa con el fin de determinar la eficiencia con que trabaja una empresa con el fin de promover el cumplimiento y apego de los elementos del proceso administrativo; ( planeación , organización, ejecución y control ).

**Auditoría Operacional** : Es aquella que se realiza para determinar la funcionalidad de los procesos de trabajo dentro de una empresa, mediante la revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización.

**Auditoría en informática.**; Es la revisión y evaluación de los controles, sistemas, técnicas y procedimientos de los equipos de computo, así como de recursos humanos de la organización, que participan en el proceso electrónico de datos a fin de que , por medio de la planeación de los recursos alternativos se logre la óptima utilización de la utilización de la toma de decisiones.

**Auditoría Gubernamental** : Es una de las más amplias ya que se encarga de la revisión de los aspectos financieros, operacionales, administrativos, de resultados de programas y el cumplimiento de disposiciones legales que se lleva dentro de las actividades en las entidades públicas.



### La Auditoría operacional puede ser interna o externa:

**La Auditoría operacional interna :** Es el examen critico de los procedimientos, Administrativos, Operacionales de una empresa y la desarrollan personas que dependen del negocio y actúan revisando aspectos que interesan particularmente a la Administración General de la Empresa.

**La Auditoría operacional Externa :** Es aquella que la efectúan profesionistas que no dependen de la empresa económicamente ni por ningún otro aspecto ;el objeto de su trabajo es la emisión de un Dictamen o Informe

### **1.2 Naturaleza de la auditoría operacional.**

El primer antecedente sobre el origen de la Auditoría Operacional se remonta al año de 1945 en la Conferencia Anual del Instituto de Auditores Internos en el que se incluyó la discusión dentro del panel el tema :Alcance de la Auditoría Interna en Operaciones técnicas, Federic E. Mints auditor interno comienza a utilizar de manera formal en sus trabajos y reportes el término de la Auditoria Operacional. Como se conoce hasta la fecha, el primer pronunciamiento formal fué en 1956. Bradford Cadmus director de investigación y educación del Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América conocido por su inquietud y dedicación a la nueva rama de la auditoría , da a conocer su libro titulado " Manual de Auditoría Operacional " publicado en el año de 1964 por dicho instituto de auditores internos que lo considera el padre de la Auditoría Operacional, el cual presenta en su primer capitulo la naturaleza y filosofía de la auditoría operacional

como un análisis constructivo que debe llevar a cabo el auditor interno para coadyugar en la mejora de las operaciones a obtener mayor rentabilidad de ellas. Los siguientes siete capítulos se refieren a igual número de funciones proporcionando un antecedente e información general sobre los objetivos de cada unas de las mismas, su problemática, los controles que se requieren, programas para auditarlas, dichas funciones son: compras, tráfico y transportación, desperdicios, recuperaciones, material obsoleto, en recepción, inmuebles, maquinaria y equipo, publicidad y promoción en ventas y programas de seguros concluyendo en sus temas con la perspectiva sobre el futuro de la auditoría operacional. Cabe mencionar que al inicio de la década de los setentas hizo su aparición en el medio profesional en México los pronunciamientos emitidos por el Instituto Mexicano de Auditores Internos y por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos a través de su comisión en torno de Auditoría Operacional.

### 1.3 Que es la auditoría operacional

Se entiende que la Auditoría Operacional es esencialmente una forma de pensar, un método de enfoque que comprende una valoración de las diversas operaciones y controles de una organización para determinar si se llevan a cabo políticas, procedimientos, aceptables, si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz, económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado. Destacando entre diversos autores la Auditoría Operacional la definen como :

Es el examen de flujo de transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas que constituyen la estructura de una entidad con el propósito de incrementar la eficiencia operativa a través de proponer las recomendaciones que se consideran necesarias . (1)

Es aquella que se realiza para determinar la funcionalidad dentro de una empresa y nos permite evitar posibles errores alcanzando el óptimo desarrollo . (2)

En mi opinión la Auditoría Operacional es aquella que se realiza dentro de una estructura organizacional en cualquiera de sus ámbitos con el fin de saber si los objetivos previstos han sido realmente alcanzados, mediante la revisión de los procedimientos, operaciones, actividades dentro de la misma.

#### **1.4 Objetivos de la auditoría operacional.**

Uno de los objetivos de la auditoría operacional es la revisión de las operaciones, verificando, comprobando que cada una de las actividades y procedimientos, desarrollándose estén llevando a cabo dentro de los objetivos previstos de dicha empresa, permitiendo mejor funcionamiento de cada una de las operaciones e incrementar una mayor eficiencia. Para llevar a cabo dicho propósito el auditor operacional debe verificar, comprobar, estudiar el control interno de cada departamento, tener una información que sea eficiente en la operación, así como

---

(1 Boletín no. 1 de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto de Contadores Públicos

(2 Auditoría Operacional, G. G. Sánchez Cuel, México 1995.

políticas, manuales existiendo a su vez una coordinación con el personal de cada departamento, ya que si existe una coordinación funcional permite fijar claramente las funciones y responsabilidades de cada jefe y cada empleado para el logro de una mayor eficiencia en el trabajo que se esta realizando. Así el auditor podrá recibir el apoyo adecuado por parte de la empresa e implantar innovaciones, presentando recomendaciones específicas y considerar que cada una de las operaciones cumplan con un proceso. Por lo que cabe mencionar que en la Auditoría Operacional se deben desarrollar estos aspectos: la planificación, organización, dirección, y control que a continuación haré mención de cada uno de estos elementos:

La planificación es la principal función de la dirección de cualquier entidad y comprende todas las acciones que encaminadas le pueden ayudar al auditor a verificar y estudiar si las políticas, programa, procedimientos son actuales.

La organización es la base de las relaciones entre el personal asignado para realizar las tareas para el logro de los objetivos de la empresa. el auditor al familiarizarse mediante los organigramas podrá verificar el seguimiento de las operaciones y la relación que existe con cada departamento.

La Dirección debe motivar a sus subordinados para que contribuyan eficazmente al logro de dichos objetivos, si hay liderazgo, comunicación y motivación habrá alcance de la meta trazada, el auditor puede determinar si los directores están utilizando sus recursos apropiadamente, con sus funciones específicas.

El control es para el proceso de vigilar que la acción se lleve a cabo según lo planificado para complementar los objetivos, metas deseadas. Deben existir normas, comparaciones mediante informes de rendimiento, el auditor así puede evaluar si el sistema que se está llevando a cabo es apropiado, oportuno, flexible, operativo.

Por lo que la Auditoría Operacional es una actividad que tiene como propósito fundamental proporcionar a la administración comentarios y recomendaciones que tiendan a mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de una entidad, por lo que debe ser una función determinada, se requiere de una definición clara de objetivos así como contar con los elementos para comparar lo que se está realizando contra estos objetivos. El auditor operacional proporciona la experiencia y el cómo cubrir estas necesidades de trabajo combinando su acción con las de aquellas personas que conocen la naturaleza exacta de las actividades de la operación de que se trate, el auditor deberá introducirse a dicha ejecución requiriendo de otras disciplinas para poder a su vez verificar la efectividad y descubrir ineficiencias para mejorarlas y lograr el beneficio integral de la

empresa, a su vez poder diseñar métodos, procesos si se requieren. En general dicho objetivo de la Auditoría Operacional se cumple en el momento que el auditor operacional al presentar recomendaciones para simplificar el trabajo y dar su diagnóstico tiendan a incrementar la eficiencia dentro de la entidad en la que se esta trabajando y con su apoyo puede participar en la creación del diseño de sistemas, procedimientos e *implantación de las innovaciones*.

#### 1.5 Relación de la auditoría operacional interna y externa.

La Auditoría Operacional puede ser interna o externa , puesto que se aplican técnicas de análisis y evaluación de actividades no financieras por parte de los auditores internos ya que realizan dicha evaluación en cualquier ámbito de la entidad mediante la elaboración de información. La Auditoría Operacional se caracteriza puesto que los auditores realizan su trabajo personalmente, antes de recomendar un cambio o criticar una operación, preguntarse que se haria en el negocio.

Los auditores internos ayudan a los administradores a que se fijen los objetivos de la empresa determinando si se esta usando una información relevante; la auditoría operacional es por lo tanto una forma a través de la cual los auditores internos enfocan sus trabajos, analizan los asuntos de su competencia y consideran los resultados. Así como también es necesario revisar políticas, procedimientos indicados en el control interno establecido.

Los auditores externos tienden a ser más objetivos en cuanto al enfoque de los problemas operacionales de la entidad ya que su responsabilidad es la de informar la situación de la empresa así como juzgar la efectividad de las operaciones efectuadas dentro de la misma para así en su revisión detectar alguna deficiencia y a su vez está obligado a formular sugerencias para el mejoramiento de lo examinado y aumentar la eficiencia en las operaciones de la entidad por lo que la auditoría operacional es la forma a través de la cual se lleva a cabo la confiabilidad en cuanto a la revisión de las operaciones de la empresa.

#### **1.6 Contraste con la auditoría financiera**

La Auditoría Financiera es el examen crítico de los registros contables, encargada verificar y revisar la información financiera, comparando la razonabilidad de cada una de las operaciones de la entidad, en cambio la Auditoría Operacional se interesa en los controles de cada proceso, en cada área y puede aplicarse en todos los departamentos e interpretar el proceso operativo e información para dirigirse a mejorar e incrementar eficiencia en las operaciones de la empresa,

#### **1.7 Cualidades , atributos que debe poseer un auditor en operaciones:**

Las cualidades, atributos, responsabilidades del auditor operacional son importantes una de ellas es la habilidad para pensar como un director, debe tener curiosidad y persistencia, ser adaptable y tener un enfoque constructivo finalmente

debe ser cooperador, estos atributos son los siguientes :

- **Curiosidad** ; El auditor en operaciones, preguntarse :¿ Qué se está haciendo ?  
¿ Es necesario hacer esto ? , ¿ Se está duplicando el trabajo ?.
- **Persistencia**; Estar seguro que se entiende la situación, llevando un seguimiento. Se aplican pruebas, verificaciones, se comprueba que se están realizando las cosas según como se ordenó, o sea con lo establecido.
- **Adaptabilidad**; ser capaz de adaptarse rápido y fácilmente a las formas del lenguaje, mejorando a si la habilidad de trato con todo el personal ya establecido.
- **Constructivo** ; considerar la eficiencia como una guía de mejorar para el futuro, y no caer en otro error evitando dicha situación.
- **Cooperación** ; considerarse como parte del negocio, tener interés por mejorar la operatividad.El auditor tiene la responsabilidad de ayudar a la dirección a revisar políticas y procedimientos por lo cual es necesario considerar que exista coherencia , adecuación y cumplimiento de la efectividad.
- \* **Coherencia** ; el auditor es responsable de comprobar que todos los procedimientos sean adecuados para su propósito. Deben ser coherentes empezando con las declaraciones de la política general y terminando con las políticas departamentales de los procedimientos.
- \* **Adecuación** ; los procedimientos deben estar elaborados para que estos puedan



proporcionar el cumplimiento de los objetivos por alcanzar, el auditor es responsable de determinar que los procedimientos sean adecuados a su propósito

Cumplimiento; el trabajo realizado debe estar de acuerdo con los procedimientos establecidos, por lo que el auditor es responsable de que se cumplan,

- \* Efectividad ; deben obtenerse los resultados deseados, ya que el auditor es el responsable de diseñar las pruebas que se van a indicar si los procedimientos son realmente efectivos .

Los requisitos que debe poseer un auditor :

- \* Capacidad para razonar con lógica.
- \* Dominio del sistema contable de la institución y de sus normas generales de operación.
- \* Objetividad en sus informes.
- \* Experiencia en Auditoría.
- \* Conocimientos en el área a examinar .
- \* Facilidad de enseñar .
- \* Conocimiento y cumplimiento de las Normas de Auditoría.

## 1.8 Ética profesional

El Código de Ética Profesional es manual de conducta de los auditores a cumplir con sus funciones y las actividades que afectan al punto de vista del público sobre la profesión. Puesto que la Auditoría Operacional constituye una especialidad dentro del campo de acción de la Contaduría Pública, el auditor operacional debe cuidar su trabajo, mantener o superar el prestigio de la profesión y por ello dar una imagen ante la sociedad en general es por eso que base su actividad desde un punto de vista ético no sólo en sus convicciones si no también en las normas de conducta establecida en el Código de Ética Profesional, emitido en la parte que se refiere al alcance e interpretación, ( punto 1.02 ) lo siguiente :

Este Código tomará la Conducta del Contador Público en sus relaciones con el público en general, con su clientela y sus compañeros de profesión, y le será aplicable cualquiera que sea la forma que revista su actividad, especialidad que cultive, o la naturaleza de la retribución que reciba por sus servicios.

Aunque este no hace referencia directamente de la Auditoría Operacional debe tomarse en cuenta que deberá asimilarse esta en lo aplicable sobre todo en los aspectos tales como independencia mental, entrenamiento técnico, cuidado y diligencia profesional que son objeto de regulación de las normas de auditoría .

**CAPITULO 2.**  
**ENFOQUE Y APLICACION DE LA**  
**AUDITORIA OPERACIONAL**

## Capítulo II Enfoque y aplicación a la auditoría operacional

### 2.1 Importancia del control interno en la auditoría

"El Instituto de Contadores Públicos define como el Control Interno : Comprende el plan de organización con todos los métodos y procedimientos 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 eficiencia de operación y la adhesión de políticas presentadas por la dirección."

El Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos establece como Control Interno : " Comprende el plan de organización y todos los métodos, medidas de coordinación para proteger los activos como son ; verificar la exactitud y la veracidad de los datos contables , fomentar la eficiencia de las operaciones y alentar el apego a las políticas de administración prescritas para una empresa ".

En mi opinión el Control interno es el conjunto de normas, recursos humanos, técnicos, métodos y procedimientos que conjuntamente permiten el logro de los objetivos de una entidad, o sea que exista una coordinación para proteger los intereses de la empresa, lograr eficiencia en las operaciones y el apego de políticas establecidas por la misma.

Es importante mencionar que el Control interno forma un papel importante en cualquier entidad puesto que nos proporciona las bases para un buen funcionamiento de la empresa, prevención de errores y descubrimiento de fraudes

mediante los elementos que lo forman ; organización, procedimiento, personal, y supervisión .Es decir, dentro de los departamentos de una empresa no sólo basta que se lleven a cabo cada una de sus funciones, es necesario que exista un plan de como esta estructurado, o sea organizado y para el manejo de cada una de sus operaciones es necesario que se establezcan reglas de los procedimientos en cada departamento para que sirvan como guía y así poder alcanzar los objetivos previstos, y estos procedimientos que sean asignados por escrito por lo que es útil la existencia de manuales, etc. También es necesario que exista un reclutamiento y selección de personal en las vacantes, ya que en ocasiones no existe el personal adecuado y capacitado en el puesto correspondiente.

Mediante el control interno se pueden cuidar cada uno de estos aspectos y el logro de objetivos según la empresa, además proporciona al auditor las herramientas que le facilitarán la ejecución de su trabajo, sobre todo al auditor operacional debido a que debe conocer la naturaleza y distintos aspectos del control de las actividades de la empresa (\*).

Además permite evaluar el mismo control interno permitiéndole ahorro de tiempo , el alcance de su examen y a su vez cumplir con la norma de auditoría " Estudio y evaluación de control interno ".

---

(\*) Capítulo I, punto 1.4

FALTA PAGINA

No. **17**

ver las deficiencias a falta de este.

- \* **Método Gráfico** : mediante este método se hace el uso de símbolos geométricos que permitirán una representación más sencilla con una secuencia de las operaciones o funciones dentro de la empresa.

El control interno le permite a la auditoría operacional mediante cada uno de sus elementos y métodos tener presente la naturaleza, los objetivos de la empresa y le sirve como un instrumento para el estudio, evaluación y realización de la misma, así como también evaluar el control de cada una de las operaciones y actividades por revisar, esto se puede llevar a cabo mediante un programa de trabajo.

## 2.2 Importancia y alcance del programa de auditoría operacional

El Instituto de Contadores Públicos a través del Boletín No. 4, nos muestra aspectos importantes dentro de la Planeación de la Auditoría Operacional entre ellos el Programa de trabajo que lo define como :

**El programa de trabajo es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de Auditoría que han de emplearse, la extensión que se le ha de dar la oportunidad en las que se han de aplicar.**

En mi opinión el programa de trabajo es el documento en el que se plasman las actividades, procedimientos que se realizan y sirve para facilitar el ordenamiento de los mismos ,como una guía por medio de la cual el auditor puede obtener de una forma rápida la evidencia necesaria, permitiéndole una base para

emitir una opinión según sea el caso. El programa de auditoría operacional tiene como objetivo proporcionar datos de los procedimientos, amplitud y deficiencia del control interno, el cual debe tener los siguientes puntos :

- 1) Datos generales de la Empresa.
- 2) Objetivos de la Auditoría.
- 3) El área que se va a revisar.
- 4) El tiempo estimado de la ejecución del trabajo .
- 5) El personal, características del trabajo que realizan así como el tiempo que se va a llevar.
- 6) Material y facilidades técnicas con que se dispone.
- 7) A quien o quienes va a dirigirse para la discusión en la que se requiera de atención.
- 8) Secuencia que va a seguir la revisión.
- 9) Contexto general para hacer la evaluación correspondiente.

Según sean las necesidades el programa puede sufrir modificación, siempre y cuando sean aprobadas por la corporación. El auditor no esta autorizado a mostrar o conservar el programa ya que este pertenece a dicha corporación por lo que en ocasiones el auditor debe concretarse a desempeñar la actividad o actividades señaladas.



### 2.3 Aplicación de la auditoría operacional

Las aplicaciones que se han determinado como más frecuentes en la auditoría operacional es para poder aportar recomendaciones que resuelven un problema conocido contar con un respaldo para la prevención de anomalías o para el crecimiento sano de las actividades y cuando se tienen indicios de ineficiencia pero se desconoce la razón. Las áreas operacionales a examinar son las siguientes:

- **Flujo de efectivo** : es necesario conocer de que manera puede ser obtenido , manejado y hacia donde va dirigido, para saber si su posición es corta o larga en intervalos de tiempo es decir las entradas y salidas de efectivo. Por lo cual es necesario para el auditor la revisión del flujo en efectivo el cual nos indica los medios en donde se obtuvo, ayuda a visualizar la recuperación del mismo, así como a la toma de decisiones en algún exceso temporal.

En términos generales el enfoque que se debe tener operacionalmente es de ver si sigue su procedimiento de tal forma que llegue a los departamentos correspondientes en el menor tiempo posible. Así como también que el pronóstico de caja reúna ciertas características tales como si el pronóstico de efectivo es realista, o sea que se compare con los resultados reales, si los reportes diarios muestran la disponibilidad en efectivo.

- **Administración de inventarios** : inventarios son aquellos bienes tangibles destinados a la venta o transformación para su posterior venta; es decir tales como materia prima, productos en proceso, artículos terminados. Y son de suma importancia ya que sirven para proporcionar el efectivo necesario según sea el caso. El objetivo operacional en función a la administración de inventarios es examinar cada una de las actividades que la integran mediante la revisión de políticas, objetivos, procedimientos con el propósito de incrementar o mejorar su eficiencia en los controles del mismo. Por lo que el auditor debe familiarizarse en el marco legal y económico en que se desarrollan así como sus características e instalaciones obteniendo información necesaria para compararla con la información de períodos anteriores. A su vez enterarse de las políticas de los artículos con el personal, desarrollar un examen de *documentación mediante manuales, archivos, elaborar diagramas de flujo*, investigar los procedimientos, entonces realizar un diagnóstico y hacer un resumen de las observaciones así como las discusiones para tener bien definido posibles mejoras evaluándolas para finalizar con el informe.
- **Administración de recursos humanos** : Gracias a esta se puede disponer con el número de personas adecuadas y calificadas para el logro de las metas de la empresa, y su objetivo es lograr que se cumplan eficientemente una revisión crítica de todas las actividades con la finalidad de saber en dado caso cual es el problema que obstaculiza la eficiencia por lo que se debe realizar un

estudio en torno al manejo del personal en cuanto a la planeación, control, dirección, organización en base a informes anteriores. Es importante realizar un estudio ambiental para saber la importancia de la rotación de personal, los programas establecidos, reclutamiento, entrenamiento, desarrollo, la organización de personal para tener conocimiento de cada estudio para realizar la auditoría operacional es necesario realizar visitas a las instalaciones o lugares en el que el personal labora ayudándose por medio de entrevistas para así poder evaluar la validez de los resultados, realizando un diagnóstico y posteriormente un informe.

- **Otorgamiento de crédito** : Esta operación es el conjunto de actividades que se realizan para otorgar el monto de pago de productos o servicios de una empresa que le proporciona a sus clientes. La auditoría operacional de otorgamiento de crédito tiene como objetivo promover la eficiencia para lo cual es necesario tener presente : El apego de políticas de crédito, la relación de las técnicas financieras y estrategias de la empresa que se realicen en el menor tiempo posible dicho otorgamiento existiendo un equilibrio de lo que ofrece la empresa con las necesidades del cliente. El auditor debe conocer la estructura de la empresa en cuanto a la organización de crédito y ubicación del área de cobranzas, ventas, embarques al igual que políticas y sistemas, realizando entrevistas con el personal para ver el apego y adecuación al igual que un examen de los del área de cobranzas, ventas, embarques al igual que políticas

y sistemas, realizando entrevistas con el personal para ver el apego y adecuación al igual que un examen de los documentos que estén involucrados para posteriormente elaborar un diagnóstico y el informe debe hacer referencia de algún cumplimiento de los aspectos mencionados.

- **Centro de proceso electrónico de datos PED** : Es la unidad organizacional de una empresa donde se realizan actividades de proceso de datos para producir información mediante el empleo de computadoras, otros equipos relacionados y así ejercer el control de operaciones, ayuda a la toma de decisiones dentro de la empresa. El objetivo de la auditoría operacional en los centros de PED es examinar de forma estricta cada una de las actividades mencionadas a su vez detectar algún problema que estuviese obstaculizando la eficiencia en su manejo o pudiera estar en algún riesgo su operación. Por lo cual es necesario que el auditor tenga conocimientos de el estudio organizacional, para así tener conocimientos de los planes ya sean a corto o largo plazo, así como manuales, procedimientos de las actividades incluyendo sus antecedentes del PED desarrollo, equipo de proceso. Tener presente los costos y gastos que incurren en el mismo, mediante visitas a instalaciones incluyendo a los archivos de respaldo haciendo observaciones en cuanto a su ubicación, limpieza accesorios, condiciones ambientales y todo aquello relacionado contra el personal involucrado para poder realizar un control y evaluación las veces que sean necesarias incluyendo las áreas de gerencia, análisis y diseño de sistemas,

programación, operación, mesa de control, bibliotecas de cintas y discos del usuario para saber la participación en cuanto al desarrollo de la empresa. Al haber realizado posteriormente el borrador y discutido con los involucrados al auditor debe presentar un diagnóstico definitivo ( informe ).

- **Sistemas Administrativos de Información** : Es el conjunto de procedimientos que se utilizan para clasificar y resumir los datos generales en las operaciones de las empresas o entidades con el fin de obtener una información sobre el resultado y calidad de los sistemas administrativos. Los objetivos de la auditoría operacional de los sistemas administrativos es evaluar tanto el contenido y presentación de los informes que son distribuidos en todos los niveles a diferentes usuarios de la organización. El auditor debe recomendar o proponer mejoras en cuanto a la calidad de información que se obtiene haciendo la propuesta, la obtención de reportes para cubrir carencias en caso que existieran así como el estudio del costo, beneficio que representa el proceso de datos y la obtención de dichos reportes para proponer las medidas que sean convenientes para el logro de una relación favorable y el costo sea de un nivel no costoso sino favorable. Por lo que es importante que el auditor conozca la estructura organizacional de operación y sistemas, objetivos, políticas teniendo un conocimiento profundo de las actividades que se realizan procedimientos, hacer visitas a instalaciones sin perder la ubicación de las instalaciones y oficinas, para investigar

puntos importantes considerar en esta etapa la investigación y análisis de cada uno de los informes que producen e incurrirlos en los papeles de trabajo. Una vez de haber investigado a detalle la situación de los sistemas de información así como haber documentado y controlado cada papel de trabajo; por lo que el auditor debe asegurarse de la validez de la implantación de lo que se halla propuesto, por lo que el resultado del diagnóstico debe incluir un análisis de costo/beneficio, la implantación de los sistemas modificados posteriormente hacer la elaboración del informe describiendo los resultados de la revisión presentándolos en una forma clara y ordenada.

#### **2.4 Metodología de la auditoría operacional**

La Auditoría de cualquier operación ya antes mencionadas, ya sea de organización o funcional, implica cuatro características distintas según el Boletín No. 2 de la Comisión de la Auditoría Operacional del Instituto de Contadores Públicos para la realización de la metodología, la cual se puede basar en un método científico cuyos pasos son los siguientes :

- A) Consideración de la información preliminar que sugiere el problema.
- B) Formulación del problema.
- C) Observaciones pertinentes del problema .
- D) Uso de conocimientos anteriores.
- E) Formulación de hipótesis.
- F) Deducción de las implicaciones de la hipótesis.

### G ) Conclusión que confirme o no la hipótesis

Dicha metodología se puede simplificar en los siguientes pasos :

1) **Familiarización** : El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que va a revisar dentro de la empresa que se está auditando a través del estudio de los problemas de la actividad económica en la que se desenvuelve la empresa, los antecedentes de deficiencias a través de cartas o informes emitidos por los auditores internos, o externos, de algún manual de procedimiento o revista de la empresa. Inicialmente ver la estructura organizacional, la ubicación de las unidades de la empresa, su relación con los demás y la asignación de funciones así como de responsabilidades del personal plasmando las actividades en un diagrama de flujo o hacer un seguimiento de los documentos seleccionados tomando en cuenta los puntos que sean clave del control de dichas actividades. En general, para familiarizarse con la empresa y con la operación u operaciones se deberá realizar un estudio ambiental cuidando los siguientes aspectos:

- a) La importancia que representa para la empresa la revisión de la operación que se audita, las repercusiones que tendría en caso de mejorar su eficiencia.
- b) Indicadores tales como rotaciones.
- c) Estructura de la organización, políticas aplicables a la operación que se está revisando información de la forma de como la competencia resuelve los problemas de una operación similar. La visita a instalaciones tiene por objeto observar directamente como se efectúan las operaciones e identificar síntomas de

problemas. Aplicando cada uno de los elementos primordiales tales como planeación, organización, dirección y control dentro de lo previsto. Para así una vez que el auditor haya realizado este proceso ponga en orden sus ideas y pueda realizar, estructurar un programa de trabajo suficientemente detallado.

2) **Investigación y análisis** : El auditor debe analizar la información y examinar la documentación para evaluar la eficiencia de la operación que se está revisando , realizando pruebas selectivas o muestreo estadístico. Comprobar selectivamente es verificar una de sus partes, y así con los resultados que se obtengan por generalizar. El tipo de investigación que se efectúa puede ser por entrevistas formales, revisión de expedientes, documentación, observaciones directas, actualización de estadísticas, etc. Por lo que el auditor debe cuidar que sus investigaciones se desarrollen en el menor tiempo posible para evitar distorcionarlos, para lo cual es recomendable que se lleven técnicas ( pag 28 ).

3) **Diagnóstico** : El auditor da a conocer una vez que halla interpretado los resultados sus indicios al o los representantes de la empresa y hacer una comparación con los establecidos anteriormente, considerando el costo del modelo señalado para así el nuevo modelo sujetarlo a una verificación para hacer un diagnóstico definitivo. El informe debe reservarse para la conclusión del examen en el que deben ir las sugerencias o recomendaciones para el logro de una mayor eficiencia .



Ya que los asuntos menos importantes pueden aclararse mediante el progreso de la auditoría y no es necesario incluirlos en el informe final.

## **2.5 Técnicas a emplear**

Son aquellos recursos naturales que el auditor emplea para obtener la información necesaria dentro de la empresa que se está auditando. El Instituto de Contadores Públicos en el Boletín no. 2 de la Comisión de los Procedimientos de la Auditoría nos menciona .

- 1) **Estudio general** : basado en el estudio general de la entidad, así como políticas , medidas de control interno. Esta técnica se puede hacer mediante dos tipos de cartas ; las cartas maestras que nos dan un panorama general, organizacional y las cartas suplementarias que muestra la estructura orgánica con mayor detalle en relación con la auditoría. También se puede realizar mediante un informe de labores que da a conocer una forma más real en el momento de la revisión.
- 2) **Análisis** : clasifica las áreas que serán revisadas dando hincapié a los rubros que integran estas mediante el apoyo de cuestionarios que son útiles ya que mediante de estos se pueden tener un mayor conocimiento enfocando las preguntas a las actividades que se desean conocer, y así ir destacando los aspectos de mayor relevancia; se pueden emplear dos tipos de cuestionarios uno de ellos es el de control interno y otro sobre los campos de operación el cual contiene los conocimientos específicos de las operaciones. Otra de las formas

son los diagramas de flujo de las operaciones representando mediante gráficas la secuencia operativa el cual se debe presentar por departamento o por personal que interviene haciendo uso de símbolos que sean claros, al igual emplear gráficas de forma ordenada, la secuencia de cada uno de los pasos a la vez esta no debe ser muy extensa y deberá contener el flujo de operación completa.

**Las técnicas a emplear son las siguientes :**

- I. Inspección : llevar a cabo un examen de documentación de la entidad tales como manuales de procedimientos, inspección de archivos.
- II. Confirmación : comparativos reales del cumplimiento de objetivos y metas establecidas.
- III. Investigación : obtención de información de manera informal de funcionarios y empleados.
- IV. Certificación : se basa en la información mediante documentos que proporciona el personal de la situación actual de la empresa.
- V. Observación : cerciorarse de los hechos o circunstancias de como se efectuó cada operación.
- VI. Cálculo : se basa en los cálculos aritméticos en la revisión efectuada en el rubro que esta examinando.

Otras de las técnicas usadas en la auditoría operacional es el uso de entrevistas, por lo que se deberá evitar ciertos aspectos, como planear la entrevista para obtener una información sobre las políticas , procedimientos , desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta apropiadas para la información que se desea recopilar asegurándose de tener una opinión significativa.

## 2.6 Elaboración e importancia del informe en la auditoría operacional

El informe en la auditoría operacional es equivalente a un diagnóstico en el cual se plasman los hallazgos del trabajo realizado y el efecto de las consecuencias de dichos problemas.El cual debe ser claro , conciso y persuasivo, fácil de entender, su objetivo es el de mostrar los problemas detectados y sugerir soluciones para lograr una mayor eficiencia dentro de la empresa.

El informe en la auditoría operacional debe incluir normalmente los siguientes puntos :

- a) Alcance y limitaciones del trabajo: debe ser breve y en ella deben identificarse los objetivos del trabajo realizado, las operaciones sujetas a examen, las limitaciones, la participación de otros profesionales en su caso .  
Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional :es conveniente presentar un resumen en un orden en el que resalten los hallazgos más significativos y se destaquen el efecto de ellos .

Sugerencias para mejorar la eficiencia: es importante que estas incluyan inmediatamente después de haber señalado las situaciones que afectan la operación.

El auditor tiene la responsabilidad directa de emitir y sugerir posibles soluciones, donde la solución es directamente la responsabilidad de la empresa por lo cual es importante que el resultado de la auditoria operacional sea por escrito, también se puede hacer uso de recursos audiovisuales, en caso de utilizarlos se debe tomar en consideración el área a la que se va a dirigir, el tiempo y costo. La ventaja que se tiene al emplear este tipo de apoyo es que centra la atención, pero se debe tener en cuenta que debe complementarse con un informe por escrito.

**CAPITULO 3.**  
**IMPORTANCIA Y METODOLOGIA DE LA**  
**AUDITORIA OPERACIONAL EN LAS**  
**AREAS DE COMPRA Y VENTA**

### Capítulo III Importancia y metodología de la auditoria operacional en el área de compra y venta

#### 3.1 Función del departamento de compras.

Se entiende como compras el valor del conjunto de artículos adquiridos en un período determinado; la función de comprar ha venido a ser una parte importante dentro de una organización puesto que es un factor determinante en el logro de obtener o no resultados favorables que se reflejan desde el punto de vista económico en la empresa. Es importante mencionar que las principales funciones en un departamento es en primer término que el jefe del departamento, conozca las mercancías con que se trabajan, la calidad, precios que tienen en el mercado, proveedores que puedan surtir, hasta que cantidad se pueden cubrir, etc. Por lo que el responsable de dicho departamento se debe auxiliar de un directorio de los que abastecen dicha mercancía con sus datos respectivos, así como condiciones de venta, transporte, para poder hacer una selección adecuada del proveedor. Este departamento no podrá iniciar ningún pedido si no fué antes solicitado por el departamento de ventas o almacén. En caso de realizar una requisición de compras por triplicado, original para el departamento de compras, la primera copia para el departamento que la haya realizado, segunda copia para algún departamento. El jefe o encargado del departamento de compras debe enviar a los proveedores una solicitud de precios, en el cual se les pide que informen en que condiciones, calidad, precio, plazo pueden enviar los artículos de acuerdo con la

descripción de los mismos. Una vez recibida la contestación el funcionario indicado elegir a el proveedor que convenga a la empresa de acuerdo a sus intereses. Una vez seleccionado el proveedor se realiza el pedido, de acuerdo a la magnitud de la empresa ya sea el departamento de recepción o almacén debe preparar un informe de recepción con original y copias según sean las necesarias, en la que deberá realizar una descripción exacta de los artículos recibidos, número de unidades, etc. en caso de fallar o haber artículos deteriorados hacerlo constar dentro del informe. Finalmente al proveedor se le sella de recibido su remisión. Es imprescindible que el jefe o encargado del departamento de compras mantenga informada a la gerencia sobre la calidad y estilos de la mercancía según sea el caso con el objeto de mantenerse al día en la demanda de los artículos que se mantengan en el mercado.

### **3.2 Importancia y objetivos de la operación en compras.**

La operación de compras es un conjunto de actividades a examinar de una empresa y tiene como finalidad proponer a que dicho seguimiento logre un mayor rendimiento para el logro de sus objetivos y un mejor abastecimiento de los recursos materiales dentro de la empresa.

El objetivo de la auditoría operacional en compras es mejorar los controles operativos cuando corresponda en sus componentes y lograr una eficiencia dentro de las actividades de dicho departamento mediante la formulación de un plan general de adquisición en compras tomando en consideración las necesidades de

la empresa, estar actualizado en cuanto al precio, calidad y condiciones de compra de los artículos de la empresa manteniendo una información histórica de dichos artículos, vigilando que el o los departamentos que soliciten adquisición de algún artículo, se haga bajo el cumplimiento de los requisitos establecidos por la empresa realizando un análisis del mismo para a su vez proponer una mejora en cuanto al seguimiento de las actividades realizadas dentro del departamento de compras, teniendo en consideración que exista una coordinación con las áreas relacionadas principalmente en almacenes, ventas, control de calidad de los artículos dentro de la empresa, al igual coordinar de una manera eficiente los recursos materiales, técnicos, humanos que integran la operación de compras y proponer cambios que sean necesarios para el logro de cada uno de los objetivos de la entidad.

### **3.3 Metodología de la auditoría operacional en compras.**

La metodología o procedimiento en la auditoría operacional en compras deben adecuarse según sea el caso, y son las siguientes :

- 1) Familiarización.
- 2) Visitas a instalaciones.
- 3) Investigación y análisis de la información operativa .
- 4) Entrevistas.
- 5) Resumen y discusión previa de los problemas detectados.
- 6) Elaboración del informe.



- 1) **Familiarización** . El auditor debe llevar a cabo un estudio general de los objetivos, políticas, organización dentro el flujo de las operaciones en compras estudiando las cartas, recomendaciones y sugerencias de auditorías anteriores. Si existe un buen control de las políticas existentes estas ayudarán a medir el rendimiento mediante un manual donde debe especificar los procedimientos operativos, negociaciones con los proveedores, dudas, cotizaciones y otros aspectos.
- 2) **Visitas a instalaciones** : Al realizar una visita a las instalaciones de la empresa ,ver como esta organizado el departamento mediante la revisión del organigrama y verificar las relaciones que existen con todos los implicados en el desarrollo de sus actividades.
- 3) **Investigación y análisis de la información operativa** : El auditor debe realizar un análisis estadístico de como pueden ser las compras de artículos, por área geográfica, clase de proveedor, así como la comprobación de datos, condiciones y precios de los artículos. Si es necesario hacer observaciones directas, entrevistas informales, revisión de expedientes.
- 4) **Entrevistas** :Elaborar cuestionarios y guías para que estos ayuden a conocer como son desarrolladas las operaciones, verificando la aplicación de políticas, entrevistando a las personas que las decidieron y a las que tienen a cargo la responsabilidad que se lleven a cabo.

**5) Resumen y discusión previa de los problemas detectados y elaboración :**

Después de haber efectuado un estudio y evaluación de los proveedores, requisiciones, condiciones de compra, mediante ayuda de diagramas de flujo de las operaciones ver si es posible el cambio y efecto de algún artículo o método de comprar, el auditor debe dar a conocer las recomendaciones y discutir las con los representantes de la empresa. Posteriormente elaborar el informe.

**6) Elaboración del informe:** plasmando la inexistencia o falta de observancia al control en la realización de la operación de compras, sugiriendo las recomendaciones para el mejoramiento de las mismas a sí como la ausencia de control en cuanto al abastecimiento.

### **3.4 Función del departamento en ventas**

Las ventas desde tiempos remotos hasta la actualidad han y siguen siendo de gran importancia puesto que producen ingresos y estos a su vez ayudan a lograr el o los objetivos previstos, así como también satisfacer las necesidades del hombre .

El área en ventas dentro de la empresa es de suma importancia, ya que es la encargada de proporcionar los ingresos para seguir operando por lo que es importante que existan medidas de control, políticas, procedimientos que permitan la eficiencia de sus operaciones. Las funciones que se llevan a cabo en el departamento en el área de ventas es la asesoría, servicio al cliente, la

investigación de la factibilidad de nuevos productos en el mercado, etc. Por lo que es importante que exista un buen asesoramiento técnico para mantener y lograr una buena imagen y por consiguiente máximo desarrollo en la empresa .

### **3.4 Importancia y alcance de las operaciones en ventas.**

La operación en ventas es el conjunto de actividades que se desarrollan dentro de una empresa lo cual tiene como objetivos lograr que se cubran las necesidades del cliente al igual de la empresa para así realizar los objetivos previstos. Dentro de las actividades de la operación en ventas es la de proponer, aplicar y vigilar los objetivos de la empresa, coordinar en forma eficiente todos los materiales técnicos y humanos que integran la operación de la misma para así identificar las necesidades de los clientes , manteniendo una buena coordinación con los departamentos involucrados. Entre otras cosas esta la de vigilar la secuencia de la venta desde que es colocado el pedido hasta su entrega, mediante un adecuado adiestramiento del personal involucrado cumpliendo con las políticas establecidas. Es importante establecer estadísticas ya sean las necesarias, por zona geográfica, clase de artículo para lograr una buena selección del mismo. Por lo que las ventas constituyen una operación primordial que permiten realizar los objetivos previstos de la empresa. La Auditoría operacional en ventas tiene como objetivo examinar ciertos aspectos que son administrativos con el propósito de detectar problemas en el desarrollo o realización de las operaciones que se realizan en dicho departamento examinando la eficiencia de las ventas con

actividades relacionadas, la maximización de los ingresos por ventas con actividades relacionadas, procedimientos están orientados hacia la organización, la efectividad con que son realizadas las funciones, examinar con detalle las transacciones con la finalidad de que la operación se realicen con los controles previstos para valorar la eficacia de la actividad que se está examinando.

### 3.6 Metodología de la auditoría operacional en ventas.

- 1) **Familiarización** .- El auditor debe estar familiarizado con los objetivos de ventas de la empresa, al igual con el producto, investigando a través de expedientes, informes, cartas de recomendaciones. Es importante saber las características, canal de distribución, número de clientes que adquieren los productos, la competencia con el mercado ya que esto da origen a modificaciones en precios, por descuentos, políticas y modo de pago.
- 2) **Visitar las instalaciones de la empresa.** El auditor debe estar familiarizado en la forma de como esta organizada la empresa mediante organigramas verificando los departamentos involucrados como son el departamento de compras, almacén, publicidad, embarque, crédito, cobranza, etc. para poder así realizar las investigaciones que sean necesarias
- 3) **Investigación de la información operativa.** El auditor al tener un estudio del producto de la empresa, debe realizar un análisis en cuanto a su distribución, por cliente, tipo de cliente que consume el producto, tipo de envíos,

operaciones de facturación , productividad de los empleados.

- 4) **Entrevistas** : Elaborar cuestionarios o guías que permitan al auditor conocer como son efectuadas las operaciones en ventas acudiendo con el personal autorizado para la realización de las mismas y que estos cumplan con las políticas de acuerdo a los materiales de la empresa.
- 5) **Estudio de los papeles de trabajo** : El auditor debe revisar en el departamento de ventas así como también en los departamentos relacionados que tengan la documentación correspondiente es decir ; la lista de pedidos, carta o contrato, el formato para la toma del pedido, en que condiciones se realizó la venta. Verificar si existen formatos de requisiciones original y copias las necesarias de acuerdo a la magnitud o necesidades de la empresa. Ver el precio del producto a vender que esté de acuerdo a la gerencia. Al hacer entrega del pedido, exista un orden de embarque autorizado. Que se haya realizado el llenado por separado una nota de embarque, original y copias para verificar el control de las mercancías enviadas así como también la existencia de algún otro documento ( pases de salida , memoranda de envío , etc. )
- 6) **Diagnóstico** : El auditor debe discutir las deficiencias encontradas con los responsables de la empresa, dando a conocer la o las soluciones considerando el costo de los mismos.
- 7) **Informe** : En el informe mencionar los aspectos como resultado de la auditoría una vez estudiados y haber sido evaluadas por ejemplo; las inexistencias de

algún documento, carencia de un sistema ya sea de información o de envío, el cumplimiento de alguna política o función `por parte del personal autorizado, falta de conocimiento del mercado ya sea competencia, penetración, etc.

**CAPITULO 4.**  
**IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LOS**  
**PAPELES DE TRABAJO**

## Capítulo IV Importancia y alcance de los papeles de trabajo

### 4.1 Importancia y aspectos a considerar en los papeles de trabajo

El Instituto de contadores Públicos, a través de la comisión de procedimientos de auditoría en su boletín no. 2 nos indica : "Se llaman papeles de trabajo al conjunto de cédulas y documentos en el que el auditor registra los datos e informes obtenidos en su examen, los resultados de las pruebas realizadas y, en caso necesario, la descripción de las mismas. Estos papeles de trabajo son propiedad indudable del auditor, y solamente quedarán sujetos a las restricciones que en su caso o en la utilización de la información en ellos contenida establece al nivel genérico del secreto de profesión".

En mi opinión los papeles de trabajo son aquellos documentos en los cuales el auditor plasma la evaluación que realizó durante la auditoría a fin de emitir su opinión y la calidad profesional con que se realizó; los cuales le sirven como soporte y evidencia de su trabajo.

Es importante considerar que al diseñar y preparar los papeles de trabajo y otros documentos deben ir enfocados al propósito de la revisión. Mediante ellos el auditor refleja sus consideraciones, conclusiones profesionales por lo que deben ser íntegros, no presentando datos extraños. En los cuales se deben explicar los procedimientos y análisis que se haya preparado, la razón por la cual les dio ese seguimiento. Deben ser realizados con limpieza, teniendo una escritura clara para la evidencia de una preparación ordenada permitiendo legibilidad en los mismos



ahorrando tiempo de trabajo en su interpretación.

Es importante tener presente que los papeles de trabajo a emplear deben ser de utilidad máxima y el auditor debe poseer criterio para la formulación de los mismos así como su empleo, dependerá del alcance del trabajo por realizar y la auditoría que se este practicando.

#### **4.2 Objetivos y función de los papeles de trabajo.**

Uno de los objetivos de los papeles de trabajo es que se puede obtener a través de estos, un respaldo y la seguridad de que no se ha omitido algún detalle de importancia, así como también proporciona una secuencia de lo realizado, se respalda el contador a auditor mediante estos, sirven como una fuente de información y comprobación a futuro del trabajo de auditoría y le permiten la planeación y control del trabajo realizado o a realizar.

La capacidad de elaborar los papeles de trabajo constituyen un factor importante en el rendimiento del personal, ya que reflejan la capacidad del auditor para resolver situaciones difíciles y aclarar o resolver problemas encontrados . Además facilitan información de si se llevó a cabo una buena revisión y muestran cuanto contribuyen cada uno de los miembros del personal.

Son una guía para exámenes posteriores ya que, el auditor suele revisar los ejercicios anteriores, el programa que surgió, dependiendo del tipo de auditoría, de las preferencias del auditor los papeles serán diferentes en cuanto al contenido y forma . Estos también reflejan la calidad profesional con que fué realizado el

trabajo y permiten al contador público respaldarse y medir el avance y alcance que se ha estimado. No sólo le sirve como fuente de información al propio cliente si no a diversas autoridades como son las fiscales y judiciales.

#### 4.3 Clasificación de los papeles de trabajo

No existe una normatividad en cuanto a su forma y elaboración , pero si deben reflejar la calidad profesional y diversos aspectos que anteriormente hice mención. Es de suma importancia que los papeles de trabajo tengan un orden y clasificación que faciliten su localización inmediata, de acuerdo a la auditoría que se este realizando. El instrumento que representa el análisis ya sea de las cuentas procedimientos, verificación de los mismos o de ciertos aspectos de la empresa es la cédula, puede ser elaborada por el auditor o por la empresa, de acuerdo a su uso y ordenamiento se puede clasificar en archivo permanente y papeles de trabajo de acuerdo a la auditoría.

Archivo permanente: este proporciona al auditor tener presente la auditoría que se realizó anteriormente proporcionándole ahorro de tiempo y que enfoque tener para la auditoría por realizar ya que este tipo de archivo contiene el historial de la empresa e incluye los papeles de trabajo que se conservan por su importancia , este puede ser ordenado por secciones es decir :

- A) Historia de la compañía .
- B) Contratos y convenios .
- C) Sistemas de contabilidad .
- D) Información financiera.
- E) Situación fiscal.
- F) Estudio y evaluación del control interno.
- G) Programas e informes de auditoría.

**Otro tipo de archivos son :**

- \* Archivos de correspondencia : Contiene la correspondencia general en forma separada de cada cliente.
- \* Archivo fiscal : el cual incluye el registro de impuestos ya pagados por la empresa, es decir los papeles del cálculo del impuesto, ajustes, procedimientos de asuntos fiscales, etc.

Los papeles de trabajo requieren de una planificación minuciosa antes y durante la auditoría, pueden mejorarse de forma y contenido, se ahorrara tiempo si se dispone de papeles bien planificados. Los papeles de trabajo reflejan los modelos básicos de investigación, recopilación de la evidencia, las pruebas y procedimientos. Si se mejoran estos procedimientos, modelos o patrones se mejorará la habilidad de prepararlos. Estos deben planificarse según el programa de auditoría y el informe que hay que preparar. El auditor debe conocer el fondo del trabajo a realizar antes de efectuar la planificación de los mismos .

Existen catálogos que proporcionan al auditor una interpretación inmediata y sencilla, por lo que requiere del uso de índices y marcas o símbolos. Este tipo de símbolos son plasmados en los papeles de trabajo llamados cédulas. Los índices sirven como instrumento para archivar y localizar información de forma rápida y ordenada, los cuales permiten cruzar datos comunes con los que contienen datos verificados y comprobados .

Los índices lo pueden comprender letras, números o un sistema combinado que permiten seguir una norma, deben ser claros y concisos de acuerdo a la operación o cuenta del trabajo desarrollado.

En algunas firmas de auditoría, estos símbolos están normatizados y tienen un significado determinado, esto es aceptable con tal de que exista una interpretación universal. A continuación daré un ejemplo de índices usando el método alfabético -numérico por ser el uso más generalizado en la práctica de la auditoría. En este sistema de letras simples indican cuentas del activo, las letras dobles indican cuentas del pasivo y capital, las escenas indican cuentas de resultados como sigue :

Nombre de la cuenta	índice		
	<u>sumaria</u>	<u>relación</u>	<u>analítica</u>
Balance general activo	BG1		
Balance general pasivo	BG2		
Estado de resultados	PG		
Caja y bancos	A		
Cuentas por cobrar	B	B-1	B-1-1
Inventarios	C	C-1	C-1-1
Activo fijo	U	U-1	U-1-1
Depreciación	V-1	V-1-1	
Activo diferido	W	W-1	W-1-1
Cuentas por pagar	AA	AA-1	AA-1-1
Capital contable	SS	SS-1	SS-1-1
Ingresos	10	10-1	10-1-1
Costo de ventas	20	20-1	20-1-1
Gastos	30	30-1	30-1-1
Gastos financieros	40	40-1	40-1-1
Productos financieros	40	40-2	40-2-1
Otros gastos	50	50-2	50-2-1
Nóminas	100	100-1	100-1-1

De este modo el índice permite archivar ordenadamente los papeles de trabajo y se vuelve un instrumento de localización altamente eficaz. El auditor hace empleo de símbolos o marcas, los cuales deben tener un significado, ser de lo más sencillo en cuanto a sus estructura los cuales facilitan el trabajo al auditor ejecutante, una mayor supervisión y por otro lado la interpretación inmediata del auditor. En algunas firmas de auditoría , estos símbolos están normatizados y tienen un significado determinado, esto es aceptable siempre y cuando exista una interpretación universal. Pueden emplearse símbolos geométricos, letras, números, cruces, símbolos aritméticos, y cualquiera de estos rodeado de un círculo, subrayado, la forma de marcas debe ser de lo más sencilla y distintiva. Para que exista una mayor distinción se debe hacer el empleo de color rojo o azul. No se debe hacer el empleo de muchas marcas en la misma, por lo cual se debe formular un catálogo de dicha simbología al inicio de cualquier auditoría. Cada papel de trabajo empleado o a emplear debe contener elementos que son importantes puesto que nos dan un razonamiento en cuanto a su realización e identificación .

Estos elementos varían y generalmente deben contener :

Encabezado.

Nombre de cuenta a que se refiere.

Nombre del papel de trabajo empleado.

Fecha de la auditoría.

Nombre o iniciales de quien elaboró la cédula.

Nombre del supervisor o supervisores.

Fuente de información o registro de donde se obtuvieron los datos.

Concepto o procedimientos.

Conclusiones.

#### 4.4 Importancia y aspectos a considerar de las normas de auditoría en general y su aplicación en los papeles de trabajo .

*El contador público además de poseer ciertos requisitos que en su conjunto son de suma importancia en el ejercicio de su profesión y como ser integro debe aplicarlos, ya que como toda profesión el trabajo a desarrollar tiene una finalidad y un objetivo. Y en base a estos se podrá desarrollar el trabajo con calidad profesional.*

El Instituto de Contadores Públicos consciente de la responsabilidad pública que implica esta profesión decidió establecer principios básicos de trabajo de auditoría llamados " Normas de Auditoría " que en el boletín C nos lo definen : " Son requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, el trabajo que desempeña y la información que rinde como resultado de este trabajo " .

Los cuales los clasifica :

A) Normas personales : se refieren a las cualidades que el auditor debe tener, para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter que la auditoría

impone, es decir los adquiridos antes de poder asumir su trabajo profesional y los que se van adquiriendo en base a entrenamiento técnico y una capacidad necesaria para el trabajo profesional, por lo cual es necesario mantenerse actualizado constantemente. Al desempeñar su trabajo debe ser cuidadoso y tener esmero en lo realizado o por realizar por lo que tendrá una independencia mental para poder ejercer su opinión propia sin ninguna influencia.

B) Normas de ejecución : para ejecutar el trabajo es necesario que este sea planeado es decir conocer los objetivos, condiciones, limitaciones y a las características básicas de la empresa. La planeación de la auditoría dependerá del trabajo específico a realizar se podrá determinar que procedimientos se van a efectuar mediante un estudio y evaluación del control interno.

El auditor debe dejar evidencia que sea comprobada, competente, que será plasmada en los papeles de trabajo. Antes que nada es importante mencionar que la supervisión es de suma importancia en la planeación, ejecución y terminación del trabajo, ya que si existe una supervisión adecuada en cada una de estas etapas se podrá tener una calidad máxima deseada. El resultado de la aplicación de todos los procedimientos deben ser suficientes es decir referirse a circunstancia o hechos que tienen relevancia con las pruebas realizadas y apropiadas.

C) Normas de información: el resultado final de una auditoría es un dictamen o informe en los cuales emite el auditor su opinión y conclusión a que se ha



llegado. Por lo que es importante que se establezcan ciertas normas ya que el auditor debe mencionar claramente en que consisten las desviaciones o en su caso que mejoras o recomendaciones que se pueden seguir.

*Una aplicación de todo este conjunto de normas de auditoría se encuentran plasmado en los papeles de trabajo debido a que estos reflejan la normatividad ejercida como profesional en todos los aspectos, ya que para su realización es imprescindible aplicar cada una de estas normas anteriormente mencionadas, no solo eso si no también refleja la capacidad, principios, requisitos que debe poseer un contador desde que inicia su trabajo así como su terminación.*

#### 4.5 Importancia de la conservación y carácter confidencial de los papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo deben estar protegidos y controlados, tanto en la auditoría como después de su finalización. Debido a la naturaleza de la información que contienen, son de carácter confidencial, ya que representan la mejor evidencia del trabajo desarrollado por el auditor .

La naturaleza del trabajo del auditor exige que éste tenga conocimiento de los asuntos empresariales privados del cliente, que no deben divulgarse sin el consentimiento del mismo.

**CAPITULO 5.**  
**CASO PRACTICO**

### Capítulo v Caso Practico

A continuación se muestra cada uno de los documentos, organigrama, y flujogramas proporcionados por la empresa Aceites Lubricantes Mexicanos S.A. de C.V ; a sí como también los papeles de trabajo realizados durante la auditoría operacional.

Despacho Blanco Martínez y Asociados S.C.  
Thiers No. 67  
Col. Nueva Anzures.  
México D.F.

**A TN DIRECTOR GENERAL:**

Por la presente estamos confirmando los acuerdos efectuados con ustedes para llevar a cabo la Auditoría Operacional de Lubricantes Mexicanos S.A. de C.V. , AL 31 de Diciembre de 1997, con el propósito de emitir un diagnóstico del mismo. Nuestro trabajo consistirá en revisar los métodos y procedimientos operativos en los departamentos de compra y venta de aceites lubricantes, así como también en los departamentos involucrados. Realizaremos visitas a las instalaciones, examinaremos sobre base selectivas la documentación que soporte la revisión correspondiente. En relación con nuestro examen efectuaremos un estudio y evaluación de control interno hasta el grado que sea necesario para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría que aplicaremos.

Debido a la importancia de las representaciones de la administración para una auditoría efectiva, Lubricantes Mexicanos S.A, de C.V. acuerda deslindar la responsabilidad de auditores y su personal, de cualquier costo y exposición que pudiera derivarse de los servicios descritos en esta carta , atribuible a cualquier manifestación arriba mencionada.

Esperamos cooperación completa de su personal y confirmamos en que se nos proporcionará la documentación y otra información que se requiere en el transcurso de nuestra auditoría .Nuestros honorarios están basados en el tiempo que hemos estimado para llevar a cabo el trabajo , más los gastos que incurramos por su cuenta , los cuales ascenderán a N\$xxx. Esperamos que el contenido de esta carta merezca su aprobación, y de ser así le rogamos devolvernos una copia firmada de conformidad. Les agradecemos su confianza y quedamos a sus órdenes para cualquier aclaración del contenido de la presente.

**ATENTAMENTE**  
CP. Ismael Martínez Mejía  
CED. PROF.1545208

**LIC. SALVADOR DÍAZ VILLASEÑOR**  
**NOTARIO NO. 199**  
**ESTADO DE MEXICO**

-----LIBRO OCHENTA Y CINCO-----

-----ESCRITURA NUMERO OCHOCIENTOS TREINTA-----

-----En Estado de México a primero de Enero de mil novecientos ochenta y cinco. Yo Salvador Díaz Villaseñor, notario ciento noventa y nueve, hago constar LA CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES QUE OTORGAN CINCO SOCIOS : Andrade Cuellar Gerardo, Bustamante Ortiz Felipe, Ruiz Flores Laura, Esquivel Mendez Enrique, Escutia Hernández Vanesa, en los términos siguientes:-----

-----CLAUSULAS-----

PRIMERA.-Los expresados comparecientes constituyen en el acto una sociedad anónima de capital variable, denominada Lubricantes Mexicanos , S.A. de C.V, debiendo ir seguida tal denominación de las palabras " SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE ", o de las iniciales "S.A. de C.V. "-----

SEGUNDA - La duración de la sociedad es de NOVENTA Y NUEVE AÑOS, contados a noventa y nueve años, contados a partir de la fecha de rima de esta escritura -----

TERCERA - El domicilio de esta sociedad será la ciudad de México, ESTADO DE MÉXICO , pudiendo establecer sucursales ó agencias cualesquiera, lugares de la República o del extranjero.-----

CUARTA.-La Sociedad tiene por objeto :

- a) Compra de aceites lubricantes.
- b) Venta y distribución de nuestros productos
- c) Venta de diversos artículos para automóvil.
- d) La celebración de todos los actos y contratos que se relacionan directa o indirectamente con los fines anteriores.

-----DE CAPITAL SOCIAL Y ACCIONES-----

Quinta.- El capital social de la Sociedad es variable, fijándose como mínimo sin derecho o retiro la cantidad de trescientos cincuenta mil pesos, representando por VEINTE MIL ACCIONES, liberadas y nominativas , con el valor de un millón de pesos cada una de ellas y un máximo ilimitado.-----

El capital de la sociedad, podrá ser aumentado por aportaciones posteriores de los socios y por admisión de nuevos socios y será susceptible de disminución por retiro total o parcial de las aportaciones, de acuerdo con lo siguiente :

- I. Tanto los aumentos como las disminuciones de capital, deberán ser acordados por la Asamblea General Extraordinaria de accionistas-----
- II. Los aumentos de capital nunca serán inferiores a la suma de un millón de pesos.

**LIC. SALVADOR DIAZ VILLASEÑOR**  
**NOTARIO NO. 199**  
**ESTADO DE MÉXICO**

III. Las disminuciones de capital tampoco serán nunca inferiores de la suma de acuerdo con los artículos ciento veintiocho y doscientos diecinueve de la Ley General de las sociedades Mercantiles, la sociedad llevará años siguientes libros :-----

A.- De registro de acciones nominativas contiene el nombre, nacionalidad y domicilio de los accionistas con indicación de las acciones que le pertenezcan, expresando los números, series, clase y demás particularidades ; indicación de las exhibiciones que se efectúen y transmisiones que tales acciones se realicen.-----

B.- Del registro de capital, en el que se inscribirá todo aumento o disminución que el capital social acuerde la asamblea general extraordinaria de accionistas.-----

-----DE LA ADMINISTRACIÓN -----

Octava.- La sociedad será administrada por un consejo de administración o por un administrador único según lo acuerde la asamblea general ordinaria de accionistas.-----

Para el caso de que se acuerde que la administración de la sociedad quede a cargo de un consejo, éste será integrado por los miembros que las designaciones de presidente, secretario, tesorero y vocales, pudiéndose la asamblea designar el número de consejeros suplentes que crea necesario.-----

Novena.- En el caso de la sociedad esté administrada por un consejo, éste funcionará validamente con la asistencia de la mitad de sus miembros, tomándose sus resoluciones a mayoría de votos y gozando el presidente para el caso de empate, el voto de calidad.-----

Décima.- El consejo de Administración o el administrador único según sea el caso, gozará de todas las facultades necesarias para realizar el objeto social y a mayor abundamiento, de las que corresponden a los apoderados generales para pleitos y cobranzas que conforme a la Ley requieran cláusulas especial, para actos de administración del dominio, en los términos del artículo de los mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil para el Distrito Federal, así como para suscribir títulos de crédito, atento lo dispuesto para el artículo noveno de la Ley General de títulos de crédito, atento lo dispuesto por el artículo noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de crédito.-----

Décima primera.- Además del consejo de administración o del administrador único podrá haber un director general, así como uno o mas directores, subdirectores, gerentes, y subgerentes, los que podrán ser o no socios debiendo ser designados a mayoría de votos por el consejo de administración, el administrador único, o por la asamblea general ordinaria de accionistas, durante en funciones hasta en tanto no les sean revocados sus nombramientos. -----

LIC. SALVADOR DÍAZ VILLASEÑOR  
 NOTARIO NO. 199  
 ESTADO DE MÉXICO

-----ACUERDOS-----

- I. La Sociedad será administrada por el Consejo de Administración único.  
 II. Los cargos serán los siguientes : quienes para el ejercicio de su cargo gozarán de las facultades a que se hace mención en la cláusula décima de este mismo instrumento -----  
 III. Se nombra Comisario de la Sociedad a  
 Los ejercicios sociales serán de un año, contados a partir del primero de Enero al treinta y uno de Diciembre-----

-----NOMBRE DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL -----

Lubricantes Mexicanos S.A. de C.V.-----Secretaría de Relaciones Exteriores -----  
 Servicios jurídicos - Const. Permisos Conforme a las fracciones I y IV del Artículo 27  
 Constitucional \$ 120,000.00 importe a pagar \$ 120,000.00 -sello de la máquina registradora  
 a que dice enero 1985 -1788990 \$ 120,000.00 -----

" Yo el Notario , Certifico -----

- A. Que lo antes relacionados e inscrito concuerda con sus originales a que me remito y tuve a la visita.-----  
 B. Que conozco a los comparecientes quienes a mi juicio tienen la capacidad legal necesaria para este acto , pues nada me consta en contrario.-----  
 C. Que por sus generales comparecientes manifestaron ser ; todos de nacionalidad mexicana por nacimiento a -----  
 D. Que leída que le fué la presente escritura a los comparecientes habiéndoles explicado el valor y consecuencias legales de su contenido, manifestaron su conformidad con la misma y firmaron hoy día treinta y uno ----- del mismo ----- mes de su fecha . - Doy fé firmas -----

ANTE MI : SALVADOR DÍAZ VILLASEÑOR -----RUBRICA ----- El sello de autorizar -----

AUTORIZO EN MÉXICO, el día de mil novecientos ochenta y cinco -----

SALVADOR DÍAZ VILLASEÑOR -----RUBRICA -----

-----ARTÍCULO DOS MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y CUATRO : DEL CÓDIGO CIVIL-----

-----NOTA MARGINAL-----

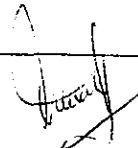
NOTA PRIMERA .- México, a -----

Con esta fecha el suscrito notario presentó a la Oficina Federal de Hacienda número 182 el aviso de constitución de la sociedad a que se refiere esta escritura, acompañando copia de la misma autorizada para efectos fiscales, en cumplimiento a lo dispuesto por el artículo veintisiete del Código Fiscal de la Federación----- Conste -----DÍAZ VILLASEÑOR -----RUBRICA-----  
 ES PRIMER TESTIMONIO SACADO DE SU ORIGINAL Y PRIMERO QUE SE EXPIDE PARA LUBRICANTES MEXICANOS, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE A FIN DE QUE LE SIRVA COMO CONSTANCIA-----  
 ESTADO DE MÉXICO A 1 DE ENERO DE 1985 -----

EL REGISTRADOR



DIRECTOR DEL REGISTRO PUBLICO DE LA SOCIEDAD Y DE COMERCIO DEL DO MEX.



LIC. SALVADOR DIAZ VILLASEÑOR  
NOTARIO NO. 199  
ESTADO DE MÉXICO

SE TOMO RAZÓN AL MARGEN DEL PROTOCOLO DOY FE.

INSCRITO EN EL REGISTRO PÚBLICO DE  
COMERCIO EN EL FOLIO MERCANTIL-----  
NÚMERO 1234323 -----  
REGISTRO DE CAJA 0987998 -----  
DE FECHA : EDO. DE MÉX. A ---- 1985

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES.

SEÑOR SECRETARIO DE HACIENDA  
Y CRÉDITO PÚBLICO  
OFC. FEDERAL DE HACIENDA No. 182

SALVADOR DÍAZ VILLASEÑOR, señalado como domicilio para recibir comunicaciones del edificio marcado con el número 190, primer piso de la Av. Insurgentes Sur, en la Colonia del Valle, Delegación Benito Juárez Código Postal 3100, D.F, atentamente expongo ;

Que para cumplir con lo dispuesto por el artículo 27 del Código Fiscal de la Federación, manifiesto a usted que mediante la escritura número 2344, extendida el 1 de Enero de 1985 se constituyó ante mí la sociedad anónima, denominada LUBRICANTES DE MÉXICO, S. A. DE C.V

Adjunto al presente escrito copia de la escritura de constitución, en la que aparecen las características de dicha persona moral, así como los nombres y generales de los otorgantes.

Protesto lo necesario.

Estado de México a 1 de Enero de 1985

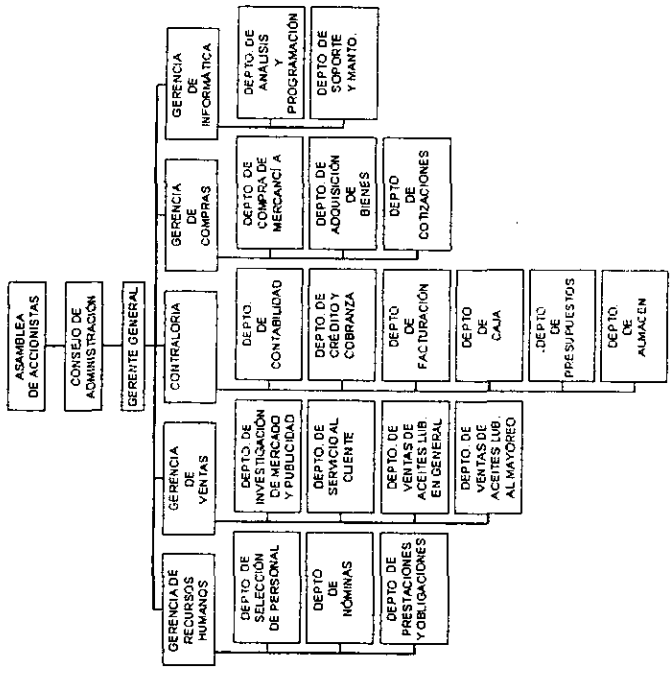
  
LIC. SALVADOR DÍAZ VILLASEÑOR

NOTARIA 199 DEL D.F..  
DIVS - 390930 -RT1



# LUBRICANTES MEXICANOS S.A. DE C.V.

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Auditoría Operacional de las gerencias de Compras y venta. Programa de trabajo Lubricantes Mexicanos S.A., de C.V.		N°	Procedimiento	Persona que Ejecutó el trabajo	Fecha	Universo	Alcance Referencia
1 Estado general :			Extraer información de la siguiente documentación: 1.1 Escritura constitutiva y modificaciones de la misma 1.2 Obtener un ejemplar de los siguientes documentos : 1.2.1 Contrato de trabajo. 1.2.2 Manual de procedimientos de la empresa 1.3 Con base a la documentación mencionada, juzgar lo siguiente : 1.3.1 Razonabilidad y calidad viable de conseguir los objetivos y políticas de la empresa sobre el control de las compras y ventas de dicha empresa. 1.3.2 Determinar si está en forma clara y precisa. 1.3.3 Investigar si se han hecho por escrito y tienen conocimiento cada uno de los funcionarios.	José Molina Uribe	12-VIII-96 16-VIII-96	Documentación Correspondiente. Documentación Correspondiente.	100% 100%
2 Organización y Procedimiento			2.1 Obtener y elaborar una gráfica de la organización de la empresa. 2.2 Estudiar el manual de la empresa, la parte que corresponde a la organización de la misma. 2.3 Evaluar la organización adoptada en los diversos departamentos que están relacionados con el: 2.3.1 Si los niveles jerárquicos son adecuados.		17-VIII-96 17-VIII-96 18-VIII-96	Gráfica de organización Gráfica de organización Gráfica de organización manuales de operaciones.	100% 100%

**Auditoría Operacional de las gerencias de Compras y venta.**

Programa de trabajo

Lubricantes Mexicanos S.A., de C.V.

**Procedimiento**

- 2.6 Censurar a la gerencia de ventas.
- 2.6.1 Determinar la forma en que se hace el pedido seleccionando un número representativo.
- 2.6.2 Revisar los pedidos seleccionados, correspondencia seleccionada y archivos para determinar las causas de errores en envíos o facturación, para asegurarse del acceso, seguridad, son adecuados valorando el adecuado seguimiento.
- 2.6.8 Revisar los pases de salida o documentos que autoricen movimiento.
- 2.6.9. Revisar los procedimientos de rda, determinando el modo, y clasificación en lo relativo a una mayor economía.
- 2.7 Revisar las rutinas y los informes relativos a la medida de productividad de los empleados de estas operaciones de ambos departamentos e investigar los rendimientos bajos.
- 2.8 Observar y verificar la existencia del retraso de entrega por parte de los proveedores y el retraso del pedido de la existencia de los productos.
- 3. Analizar los informes emitidos por ambas áreas ( compra y venta ) .
- 3.1 Revisar las rutinas y los informes a medida de productividad, investigando los rendimientos bajos.
- 4 Evaluar la información obtenida.
- 4.1 Elaboración del informe.

Persona que Ejecutó el trabajo	Fecha	Univarsio	Alcance Referencia
José Molina Uriel.	1-X-96	Documentación , informe.	
		Observación directa , entrevista.	
		Informe.	
		Informe	
	1-XI-96		
	15-XI-96		
	30-XI-96		

Auditoría Operacional de las gerencias de Compras y venta.  
 Programa de trabajo  
 Lubricantes Mexicanos S.A., de C.V.

Nº	Procedimiento	Persona que Ejecutó el Trabajo	Fecha	Universo	Alcance	Referencia
2.3.3.1	Cada empleado deberá saber ante quien es responsable.	José Molino Uribe	21-VIII-96	Documentos, cartas, informes	100%	
2.3.3.2	Cada empleado deberá saber de lo que es responsable					
2.3.3.3	Cada empleado será responsable ante una persona.					
2.3.3.4	No deberán ser irresponsables ante la misma persona muchos empleados.					
2.4	Observar si se tiene una adecuada coordinación de funciones que permita desarrollar con eficacia los trabajos.					
2.5	Controlar si la gerencia de compras:					
2.5.1	Con que fuentes cuenta la gerencia para el aprovisionamiento de productos.					
2.5.2	La gerencia se mantiene informada de la calidad, estilo de productos que aparecen en el mercado con el objeto de aumentar la actividad de las ventas.					
2.5.3	Verificar el método que se lleva para la selección del producto-precio.					
2.5.4	Verificar el sistema de requisición de compra.					
2.5.5	Verificar el seguimiento del pedido.					
2.5.6	Verificar si se reciben informes sobre los productos recibidos.					
2.5.7	Verificar si se preparó el informe de recepción.					
2.5.8	Verificar si se confirma el estado en el que llegó la mercancía recibida notificando a los departamentos involucrados.					
2.5.9	Verificar el informe de referencia de la mercancía dañada.					
2.5.10	Verificar que controles están en funcionamiento para asegurarse de la calidad del producto recibido fue la pérdida.					

Lubricantes Mexicanos S.A. de C.V.  
Cuestionario de Control Interno  
Compra

PREP.  
FECHA  
REV.  
FECHA

CP. José Olivares Nuñez.  
CP. Daniel Martínez Uribe.

Preguntas		SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿ Está definida claramente la responsabilidad para autorizar las adquisiciones ?	X			
2	¿ Se verifica en almacén si lo solicitado se requiere realmente ?	X			
3	¿ Se lleva a cabo algún control para asegurarse de que la solicitud de compra está autorizada ?	X			
4	¿ Se utilizan reconocimientos de firma ?	X			
5	¿ Se evalúan todas las fuentes de aprovisionamiento ?		X		
6	¿ Utilizan algún método para determinar el mejor precio de adquisición ?	X			
7	¿ Cumplen con su propósito ?		X		
7	¿ Se hace la selección del proveedor antes de un análisis bien detallado y autorizado ?	X			
8	¿ Existe una lista o catálogo de proveedores ?	X			
9	¿ Se lleva a cabo algún procedimiento para la preparación de pedidos ?	X			
10	¿ Es adecuado el control sobre pedidos ?		X		
11	¿ Es ordenado el flujo de papel ?	X			
12	¿ Es diseñado para algún pedido urgente ?		X		
13	¿ Utilizan pedidos en blanco ?		X		
14	¿ Se llevan a cabo pedidos verbales ?	X			
	¿ Se ejerce algún control ?		X		
15	¿ Se confirman los pedidos en caso de una previa cancelación ?		X		

Lubricantes Mexicanos S.A. de C.V.  
Cuestionario de Control Interno  
Compra

PREP. CP. José Olivares Núñez.  
FECHA REV. CP. Daniel Martínez Uribe.  
FECHA

Preguntas		SI	NO	N/A	Observaciones
16	¿ Existe alguna política sobre cotizaciones y presupuestos ?	X			
17	¿ Se solicita documentación y es esta la adecuada ?	X			
18	¿ Cumplen sus propósitos las solicitudes ?	X			
19	¿ Se le da la adecuada atención a la corrección y prevención de errores en caso de alguna cancelación ?		X		
20	¿ Especifican los pedidos de compra el medio de transporte y ruta ?	X			
21	¿ Se verifica que los proveedores cumplan con las instrucciones ?		X		
22	¿ Se reciben los productos o material por el personal que no está implicado en la transacción ?	X			
23	¿ Si no es así se toma alguna medida de control para mantener el riesgo a un nivel razonable ?			X	
24	¿ Se realizan informes sobre el producto o material recibido ?	X			
25	¿ El informe de pedido especifica adecuadamente el producto recibido ?	X			
26	¿ Una vez recibido de conformidad los productos existe algún control de que está aprobada y entregada ?	X			
27	¿ Existe algún control de la entrega de mercancía recibida ?	X			
28	¿ Se verifica la calidad del producto recibido ?	X			
	¿ En caso de llegar dañado o halla faltantes se hace constar en el informe de referencia?	X			

Lubricantes Mexicanos S.A. de C.V.  
 Cuestionario de control Interno.  
 Ventas

PREP CP. José Olivares Nuñez  
 FECHA  
 REV CP. Daniel Martínez Uribe  
 FECHA

Preguntas

	SI	NO	N/A	Observaciones
1. ¿ Existe un sistema de información de las ventas reales y presupuestos - todas ?	X			
2. ¿ Existe algún plan detallado en cuanto a las ventas ?	X			
3. ¿ Cuentan con algún manual de procedimientos de las funciones ?	X			
4. ¿ Se encuentra por escrito ?	X			
5. ¿ Cumple el personal con cada una de las funciones ?		X		
6. ¿ Existe algún programa de capacitación para el personal del departamento ?	X			
7. ¿ Existe rotación de personal constante ?	X			
8. ¿ Cuenta el departamento con políticas para el tipo de venta por escrito tanto de contado como a crédito ?	X			
9. ¿ El orden de pedido se lleva a cabo en orden cronológico o numérico ?	X			
10. ¿ Se lleva a cabo un análisis del tipo de venta con el control correspondiente ?	X			
11. ¿ Al recibir un orden de venta se emite una factura para la autorización de la entrega ?	X			
12. ¿ Se cuenta con una lista de precios vigente y autorizada ?	X			
13. ¿ Se revisa constantemente la lista ?	X			
14. ¿ Se verifica el precio del artículo concedido con la lista de precios vigente ?	X			
15. ¿ Se respeta la lista de precios ?	X			

Lubricantes Mexicanos S.A. de C.V.  
Cuestionario de control Interno.  
Ventas

PREP. CP. José Olivares Núñez.  
FECHA  
REV. CP. Daniel Martínez Uribe.  
FECHA

Preguntas		SI	NO	Observaciones
16	¿ Se lleva a cabo la verificación del pedido para su entrega inmediata?	X		
17	¿ Al revisar la orden de venta se emite el llenado de algún documento para su autorización de la entrega del artículo?	X		
18	¿ Antes de efectuar un orden de embarque existe un control para su autorización por parte del personal correspondiente ?	X		
19	¿ Se emite algún documento que contenga la información necesaria para el envío ?	X		
20	¿ Se autoriza el movimiento físico del o productos fuera de la empresa bajo algún documento y autorización?	X		
21	¿ Se estudia la ruta y se clasifica el modo de envío en lo relativo a los clientes ?		X	
22	¿ Se cumple con la ruta y el tiempo de entrega previstos ?		X	
23	¿ Se informan las condiciones en que se recibió el producto?	X		
24	¿ En caso de devoluciones se lleva a cabo un control por escrito ?	X		
25	¿ Se comunica a los departamentos involucrados de la devolución ?	X		
26	¿ Es autorizada por la persona responsable la devolución ?	X		
27	¿ En caso de que se otorgue algún crédito este es autorizado por el personal responsable ?	X		
28	¿ Se mantienen informados mediante un control en cuanto a la documentación a los departamentos involucrados ?	X		



# LUB MEX

Lubricantes Mexicanos s.a.c.v.-----

## **Gerencia de Compras**

### **Propósito General :**

Esta Gerencia se encargue que los procedimientos y métodos para el abastecimiento de los diferentes tipos de aceites lubricantes que se manejan sean observados y aplicados determinando el momento adecuado de compra, cantidad, forma de pago y en su caso de que se requiera, solventar el transporte adecuado.

### **Objetivo :**

- 1) Analizar el estudio de existencia incluyendo funciones y responsabilidades del titular del puesto.
- 2) Investigar en el mercado fuentes de abastecimiento y productos de mayor calidad.
- 3) Abastecimiento de la mercancía necesaria mediante listas existente de proveedores actualizadas tanto en el precio como calidad o nuevos productos .
- 4) Llevar un adecuado control de compra sobre la solicitud a fin de que se sujeten a tramites reglamentarios.
- 5) Asistir en la recepción y entrada de productos adquiridos.
- 6) Manejar las reclamaciones sobre el producto comprado y negociar las devoluciones.
- 7) Distribuir a las otras gerencias y departamentos la información necesaria para la mejora del abastecimiento del producto.

# LUB MEX

Lubricantes Mexicanos s.a.c.v.-----

## **Gerencia de ventas**

### **Propósito general :**

La gerencia de ventas es la encargada de proporcionar los ingresos mediante la venta de aceites lubricantes para diversos tipos de motores. Entre otras funciones dar asesoría y servicio al cliente con el objeto de obtener una mayor aceptación.

### **Finalidades :**

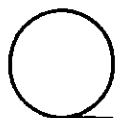
- 1) Proporcionar la capacitación al personal adecuado para el desempeño de sus funciones , la principal atención al cliente.
- 2) Estimular al personal mediante un sistema de remuneraciones a mayor volumen de venta, mayor comisión.
- 3) Hacer un estudio en forma separada de cada cliente para lograr mejor atención a los clientes especiales por medio de circulación programada y conocer las inquietudes de cada cliente.
- 4) Lograr y mantener una buena imagen de nuestros productos.
- 5) Contar con un sistema de ventas mediante una investigación y análisis de ventas.
- 6) Llevar un control estadístico de ventas y de los artículos en existencia.
- 7) Investigar el motivo de devoluciones y en su caso autorizarlas procurando que sea a cuenta de futuras ventas.
- 8) Cumplir con el tiempo prometido de entrega.



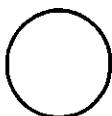
Terminación de operación.



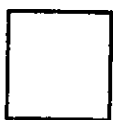
Origen o principio.



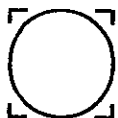
Cinta magnética.



Operación.



Inspección y revisión.



Inspección y operación.

Lubricantes Mexicanos S.A. de C.V.  
simbologia de Flujogramas



Operación y Origen



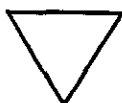
Alternativas



Transporte



Demora



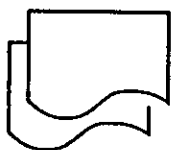
Archivado



Archivado Temporal



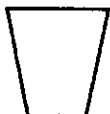
Documento



Documento Original  
y Copias



Documento Destruído



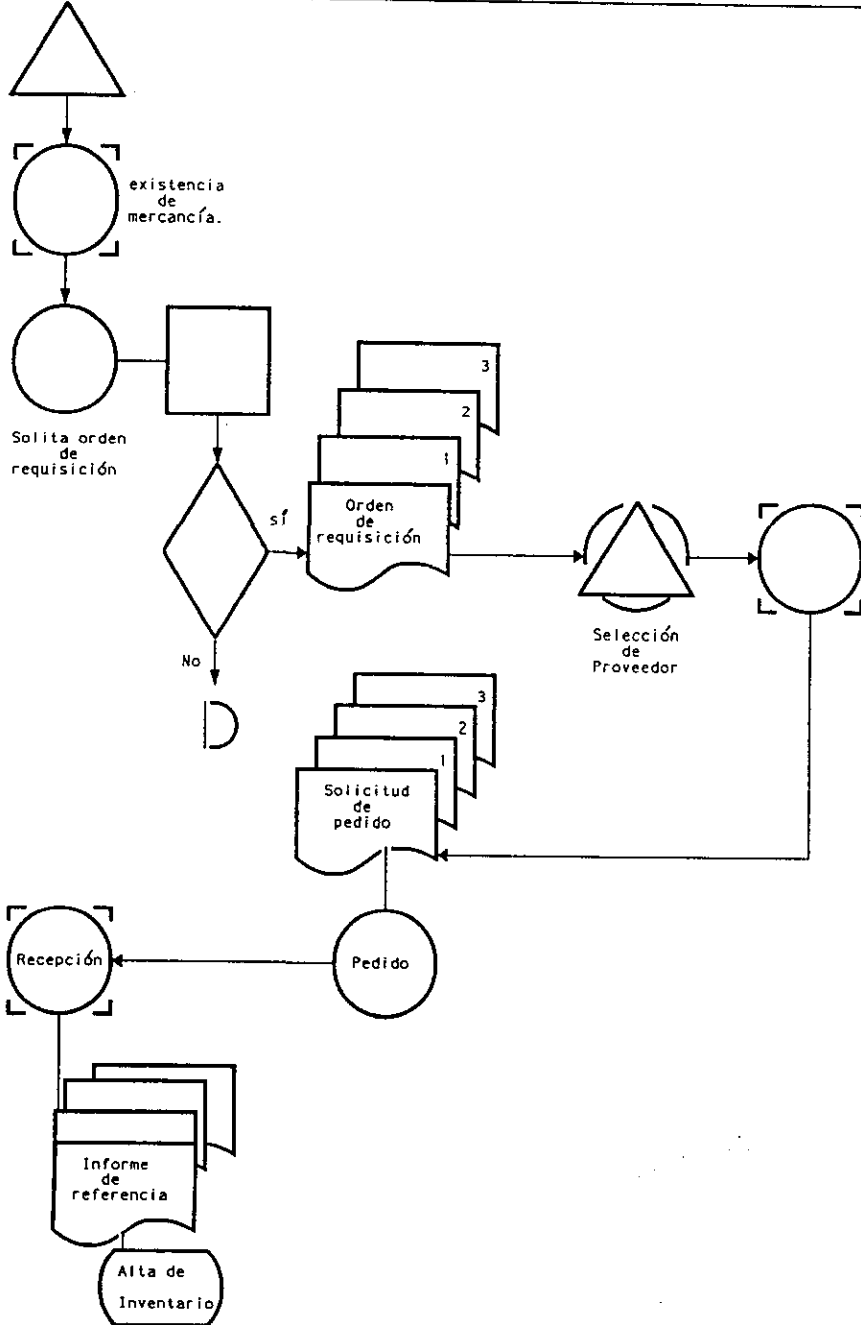
Manual de Operaciones

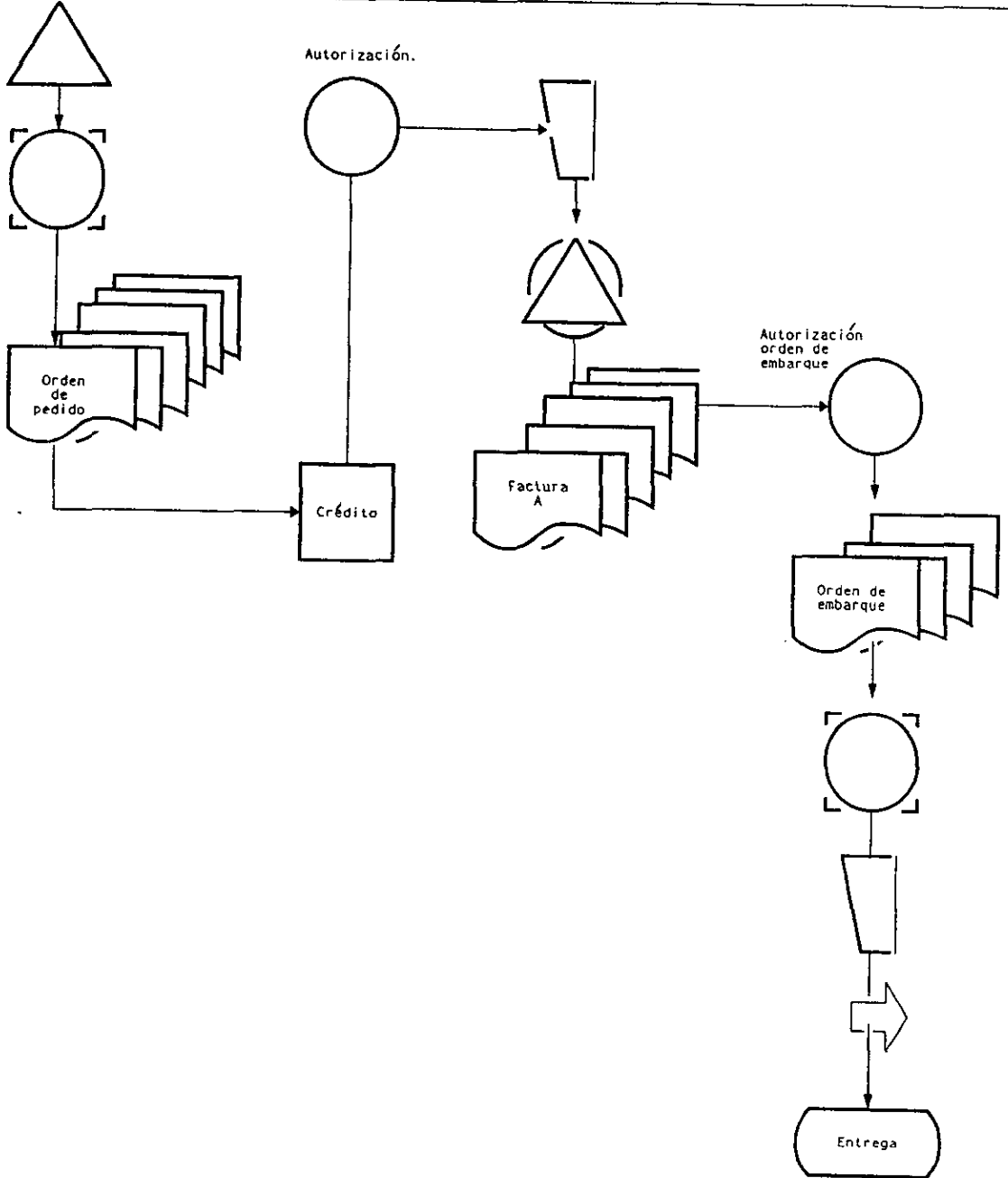
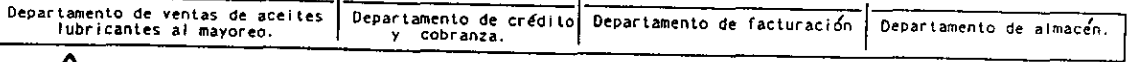


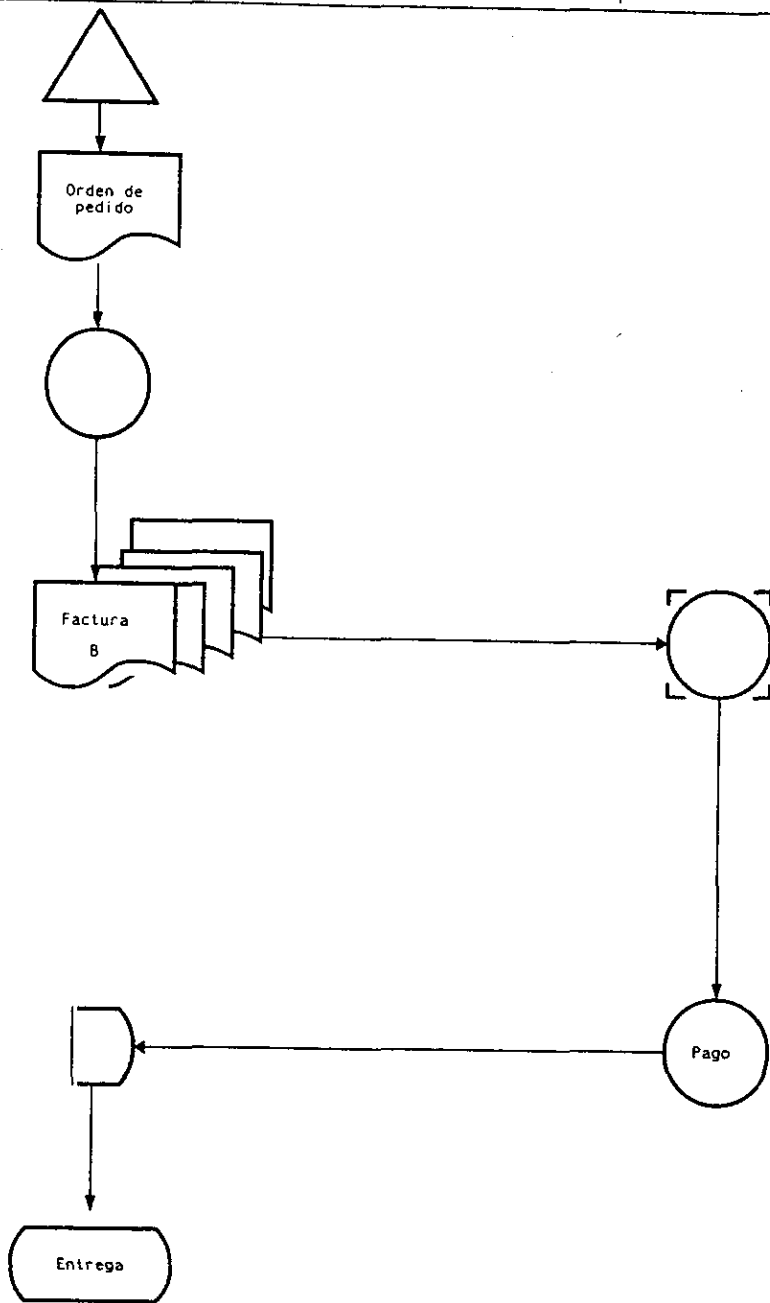
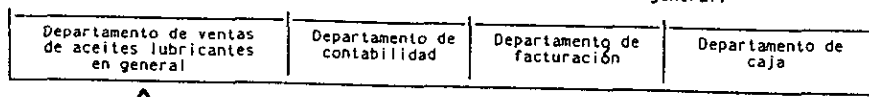
Entrada

Lubricantes de Mexico SA. de CV.  
 Flujoograma de compra de aceites lubricantes.

	Contralor			
Departamento de almacén		Departamento de mercancía	Departamento de cotizaciones	Departamento de compra









LUB MEX

Núm. 9016

Fecha : 25 / 09 / 1996.

Sr. Mario Gutiérrez Hidalgo  
*Contralor*

Informamos a usted que las mercancías que detallamos a continuación han llegado a su existencia mínima, sirvase comprar los productos siguientes :

Número de unidades	Unidades	Descripción del artículo	Observaciones
52 cajas	24L c/u	Pemex lub	
72 cajas	24L c/u	Pemex azul	

Firma



Jefe de almacén

# PEMEX

No. del Orden No. 37  
 No. de Embarque No. 093703  
 México, D.F.

Orden de embarque No. 093703

Fecha: 1/10/96

**Lubricantes Mexicanos S.A. de C.V.**  
 Fulton # 830  
 Fraccionamiento Industrial San Nicolas.  
 Tlalnepantla Edo de Mexico.  
 Tel: 3 33 1906

Embarquese \_\_\_\_\_ a dirección anexa.  
 Fecha de entrega: 10 de Octubre de 1996

Instrucciones de embarque:  
 Via terrestre

Cantidad	Unidad	Descripción	Precio unitario	Importe
52	24L c/u	Pemex Lub.	144	7488
72	24L c/u	Pemex azul	192	13824
SUBTOTAL:				NS 21312.00
IVA:				NS 3196.80
TOTAL:				NS 24508.80

Para toda información sírvase hacer referencia al número de esta orden de compra.

Observaciones: \_\_\_\_\_ Favor de enviar la mercancía solicitada en la fecha asignada

Autorizo: \_\_\_\_\_



LUB MIX

FOLIO 5853  
00-1007-1000

## PASE DE VISITA

Identificación a cargo: América Huerta Estrada  
C.A. DE PASAJES AERIOS: Petroleros Mexicanos  
Nombre del Pasajero: Fernando Cristóbal Rodríguez  
Ejecutor de la autorización: América

SR. VISITANTE FAVOR DE LEER INSTRUCCIONES AL  
REVERSO

### NO LLENE AQUI ( CONTROL DE VIGILANCIA )

HORA ENTRADA: 9:40 a.m  
ATENCIÓN: José Zepata Huerta  
HORA SALIDA: 10:45 AM

GRACIAS POR VISITAR NUESTRAS INSTALACIONES.

## VISITANTE

POR SU SEGURIDAD NO ESTA AUTORIZADO

1.- FUMAR DENTRO DE LAS INSTALACIONES

2.- INTRODUCIR ARMAS DE FUEGO, CÁMARAS FOTOGRAFICAS  
ESTAS DEBERAN SER DEPOSITADAS EN VIGILANCIA PARA  
SUCUSTODIA.

SIN EXCEPCIÓN SE REVISARA CUALQUIER TIPO BULTOS  
INCLUYENDO BOLSAS.

**" DEBERÁN RESPETARSE TODAS LAS NORMAS E INDICADORES  
DE SEGURIDAD "**

ACEPTO CUMPLIR ESTAS NORMAS DE SEGURIDAD Y LIBERO  
DE RESPONSABILIDAD A LUB MIX EN CASO DE SUFRIR  
CUALQUIER DAÑO YO ACCIDENTES QUE SE ORIGINE POR MI  
IMPRUDENCIA O DELIGENCIA AL NO ACATAR LAS NORMAS DE  
SEGURIDAD IMPLANTADA POR ESTA EMPRESA.

## CATÁLOGO DE CLIENTES :

Núm cte.	Nombre del cliente	Domicilio	Teléfono
1	Servicio Bolívar SA. de CV.	Lomas Verdes núm. 345, CP. 54730	3 73 68 74
2	Servicio Robles SA. de CV	Calzada San Lorenzo núm. 147, CP. 09850	3 56 78 43
3	Servicio San Lorenzo SA de CV	Ermida Iztapalapa núm. 380, CP. 09080	6 70 67 09
4	Servicio Sánchez SA de CV CV	Poniente núm. 12, CP. 07750	3 68 98 22
5	Servicio Roky SA de CV	Central núm. 140, CP. 55120	7 75 89 09
6	Servicio Combusa SA de CV	Cuitlahuac núm. 131 CP. 02500	3 55 72 43
7	Servicio Comercial Ulises	Calzada Zaragoza núm. 753 CP. 15020	7 23 45 36
8	Servicio del Cantábrico SA de CV	Vía Gustavo Baz núm. 13, CP. 54080	3 93 15 18
9	Servicio Gustavo Baz.	Vía Gustavo Baz núm. 39, CP. 54080	3 34 56 36
10	Servicio División SA de CV	Calz. de las Bombas núm. 87, CP. 04920	6 78 77 56
11	Servicio Eje 10 SA de CV.	Naucaipan núm. 377, CP. 11230	5 76 89 00
12	Servicio El Toreo SA de CV	Bldv. Avila Camacho núm. 45 CP. 11200	5 87 65 23
13	Servicio López z	Adolfo López Mateos núm. 22841, CP. 01080	6 81 83 71
14	Servicio Jalisco	Vallejo núm. 1539, CP. 07650	3 92 13 45
15	Servicio Lomas de Sotelo SA.	Ingenieros Militares núm. 225, CP. 11220	3 95 46 25
16	Servicio Los Héroes S.A. de C.V.	Calz. de la Viga núm. 1112, CP. 099090	5 87 34 90
17	Servicio Madero	Av. Montevideo núm. 424, CP. 07300	5 86 96 34
18	Servicio Muñoz	Río de la plata y Melchor Ocampo núm. 34 CP. 0650	5 25 34 15
19	Servicio Montevideo	Av Revolución núm. 424, CP. 07242	7 41 11 24
20	Servicio Vallejo	Ceylán núm. 613, CP. 02300	5 67 89 09



LUB MEX

Fulon No. 873  
Fracc. Industrial San Nicolas  
Tlalrepan de Baz Edo. de Mex

Fecha: 28/02/96

Orden de embarque Num 00345

Cliete : Servicio López SA de CV.  
Adolfo López Mateos 2941  
CP. 01080  
Tel : 6 81 83 71

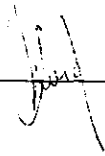
Embarquese \_\_\_\_\_ a dirección anexa.  
Fecha de entrega : 25 de Febrero de 1996.

Instrucciones de embarque  
Via terrestre

Cantidad	Unidad	Descripción	Observaciones
10 cajas	24L c/u	Pemex Lub.	Favor de enviar la mercancía solicitada en la fecha que se asigna.
15 cajas	24L c/u	Pemex azul	
6 cajas	24L c/u	Multigrado de Quaker	

Para toda aclaración sírvase hacer referencia al número de esta orden de compra.

Autorizo : \_\_\_\_\_



ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

LUB MEX

Fuuton No. 873

Fraacc. Industrial San Nicolas  
Tlalnepantla de Baz. Edo. de Méx.

28/02/96

Nota de recepción ;

Número de unidades	Unidad	Descripción	Observaciones
10 cajas	24L c/u	Pemex Lub	
15 cajas	24 L c/u	Pemex azul	
6 cajas	24L c/u	Multigrado de Quaker	

Recibido \_\_\_\_\_  




12 de Marzo de 1996.

Lubricantes Mexicanos S.A. de CV :

Por medio de la presente hago a usted informar que fueron solicitados el día 18 de febrero de 1996 varios de sus productos y a su vez se realizó la compra de los mismos .Siendo estos entregados hasta el 12 de Marzo del mismo año , ocasionando pérdidas en cuanto a las ventas de los mismos ya que se contaba que la mercancía llegara el día asignado.

Solicito a usted de la manera más atenta que haga hincapié a lo antes ya solicitado debido a que varias ocasiones nos hemos encontrado con este percance.

ATENTAMENTE

  
Jefe del Departamento de compras.

**LUBRICANTES MEXICANOS S. A. DE C.V.**  
**CÉDULA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**PUESTO :** Gerente de compras.

**REPORTA A :** Gerente general

**GERENCIA DE COMPRAS.**

**PROPOSITO GENERAL :**

Investigar fuentes de abastecimiento para el logro de nuevos productos con calidad, manteniendo una coordinación para el control de abastecimiento de aceites lubricantes bajo la autorización del contralor y el gerente de venta.

**FINALIDADES :**

Abastecer de aceites lubricantes de acuerdo a los intereses de la empresa, proporcionando información al contralor y gerente de ventas para el control del presupuesto de dicho abastecimiento.

**MAGNITUD :**

PERSONAL DIRECTO : 3

PERSONAL INDIRECTO : 0

**NATURALEZA Y ALCANCE :**

**ORGANIZACIÓN :**

El titular del puesto reporta al Gerente general.

Al titular del puesto le reportan los jefes de los departamentos; compra de mercancia , requisición de bienes y al departamento de cotizaciones.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES :**

- 1.- Mantenerse actualizado del precio y calidad de productos.
- 2.- Estar al día sobre las fluctuaciones de precios que tengan los aceites lubricantes o la escasez de los mismos.
- 3.- No iniciar ningún pedido si antes no le fué solicitado por la gerencia de ventas.
- 4.- Autorizar el pedido de acuerdo a los intereses de la empresa después de haber aprobado el análisis y estudio de los proveedores mediante el departamento de cotizaciones.

**RELACIONES :**

**INTERNAS :** Mantener una adecuada coordinación con los jefes de cada departamento que conforman la gerencia, así como también otorga información al contralor y el gerente de ventas para el abastecimiento de aceites lubricantes.

**EXTERNAS :** Proveedores, agentes de ventas.

LUBRICANTES MEXICANOS S. A. DE C.V.  
CÉDULA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PERFIL DEL PUESTO

REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR :

ESTUDIOS :

Requiere ser Lic. en Contaduría o Administración y cumplir con su ética profesional.

EXPERIENCIA :

Requiere amplia experiencia en el puesto.

INICIATIVA Y RESPONSABILIDAD :

Se requiere que tenga amplio criterio y buena toma de decisiones , mantener una amplia coordinación con la gerencia de ventas y el departamento de almacén para el logro de objetivos de la empresa.

**LUBRICANTES MEXICANOS S.A. DE C.V.  
CÉDULA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**PUESTO :** Gerente de ventas.  
**REPORTA A :** Gerente general.  
**GERENCIA DE VENTAS**

**PROPÓSITO GENERAL :**

Mantener la coordinación de los departamentos a su cargo mediante una adecuada capacitación, lograr y mantener una buena imagen de los aceites lubricantes para proporcionar ingresos mediante su venta, revisar el estudio de expansión de los mismos.

**FINALIDADES :**

Proporcionar información al Contralor y Gerente de compras para el abastecimiento de los productos.

**MAGNITUD :**

**PERSONAL DIRECTO :** 4  
**PERSONAL INDIRECTO :** 0

**NATURALEZA Y ALCANCE :**

**ORGANIZACIÓN :**

El titular del puesto reporta al Gerente general .  
Al titular le reportan los jefes de los departamentos; de Investigación de mercado y publicidad, Servicio al cliente, ventas de lubricantes al mayoreo.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES :**

- 1.- Capacitar al personal para el desempeño de sus funciones otorgando la principal atención al cliente.
- 2.- Investigar si el servicio que se otorga al cliente es satisfactorio o requiere de una mayor atención.
- 3.- Estimular al personal mediante un sistema de remuneraciones .
- 4.- Mantener una coordinación con el departamento de almacén y la Gerencia de compras para el abastecimiento de aceites lubricantes.

**RELACIONES**

**INTERNAS :** Mantener una adecuada coordinación con los jefes de cada departamento- que conforman la Gerencia. Así como también otorgar información al Contralor , Gerente de compras, Jefes del departamento de almacén para el abastecimiento de aceites lubricantes y con el Jefe de crédito y cobranza para la autorización de créditos.

**EXTERNAS :** Clientes, Cámara de comercio, Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

**LUBRICANTES MEXICANOS S.A. DE C.V.  
CÉDULA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**PERFIL DEL PUESTO :**

**REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR :**

**ESTUDIOS** . Requiere ser Lic. en Administración o Mercadotecnia titulado, cumplir con su ética profesional, actualización continua y tener conocimiento en ventas.

**EXPERIENCIA** . Requiere de amplia experiencia en el ramo de ventas y conocimiento de mercadotecnia.

**INICIATIVA** :Se requiere buena toma de decisiones, amplio criterio para la solución de problemas difíciles y trascendentes.

**RESPONSABILIDAD EN EL TRATO CON EL PERSONAL :**

Es responsable de todos los departamentos que conforman la Gerencia, por lo cual no debe tener preferencias, debe mantener un buen ambiente de trabajo y proporcionar al personal adecuado capacitación para el desempeño de sus funciones cumpliendo con su ética profesional.

AUDITOR: JMU

LUBRICANTES MEXICANOS S.A. DE C.V.  
CÉDULA DE PROCESO DE TRABAJO EN EL ÁREA DE COMPRAS

ASUNTO : Proceso de trabajo.  
FINALIDAD : Detallar información correspondiente, procedimiento y métodos empleados.  
ORIGEN : Departamento de Compra de mercancía.

FUENTE DE INFORMACIÓN : Procedimientos, métodos en el área de compras.  
REFERENCIA : Organigrama, flujograma, documentación.

INFORMACIÓN ASENTADA : Al efectuarse la orden de requisición y haber sido autorizada por el contralor, es entregada al departamento de Compra de mercancías, donde se efectúa la distribución de original y copias de dicho documento a los departamentos involucrados, posteriormente se comunica del pedido al departamento de cotizaciones para que se efectúe la selección del proveedor autorizándolo el Gerente de compras. Una vez autorizados realizada la solicitud de pedido por el departamento de compra de mercancías.

## DOCUMENTACIÓN EMPLEADA :

Referencia : Orden de requisición  
No de copias : 3  
Distribución :  
Original : Departamento de compra de mercancía.  
Copia 1 : Departamento de almacén.  
Copia 2 : Departamento de presupuestos.  
Copia 3 : Departamento de contabilidad.

Referencia : Solicitud de pedido.  
No de copias : 3  
Distribución :  
Original : Proveedor.  
Copia 1 : Departamento de Compra de mercancía.  
Copia 2 : Departamento de almacén.  
Copia 3 : Departamento de contabilidad

PROCEDIMIENTO : En base a la revisión de cada procedimiento se verifican métodos aplicados y en consecuencia se hizo el seguimiento siendo este satisfactorio.

COMPROBACIÓN : La revisión fué realizada y verificada en el campo de evidencia , por lo que es correcta como está indicado y acentuada.

Jefe del Departamento.

CP. José Molina Uriel

\_\_ Tlalnepantla Edo. de México de 199\_\_

AUDITOR : JMU

**LUBRICANTES MEXICANOS S.A. DE C.V.**  
**CÉDULA DE PROCESO DE TRABAJO EN EL ÁREA DE VENTAS**

**ASUNTO :** Proceso de trabajo.  
**FINALIDAD :** Detallar información correspondiente . procedimientos y métodos empleados.  
**ORIGEN :** Departamento de ventas de aceites lubricantes al mayoreo.

**FUENTE DE INFORMACIÓN :** Procedimiento, métodos en el área de ventas.  
**REFERENCIA :** Organigrama, flujograma, documentación.

**INFORMACIÓN ASENTADA :** En el departamento de ventas de aceites lubricantes al mayoreo al solicitar el cliente mercancía, el jefe del departamento verifica la lista de precios, verificando la existencia con el departamento de almacén. Una vez verificada realiza el orden de pedido que es autorizado por el departamento de Crédito y Cobranza quien entrega el orden de pedidos-a los departamentos involucrados, al recibir la copia de factura se anexa con el orden de pedido.

**DOCUMENTACIÓN EMPLEADA :**

**Referencia :** Orden de pedido

**No. de copias :** 3

**Distribución :**

**Original :** Departamento de venta de aceites lubricantes

**Copia 1 :** Departamento de Crédito y cobranza.

**Copia 2 :** Departamento de Facturación .

**Copia 3 :** Departamento de almacén

**Referencia :** Factura A

**No. de copias :** 5

**Distribución :**

**Original :** Cliente

**Copia 1 :** Departamento de crédito y cobranza .

**Copia 2 :** Departamento de aceites lubricantes al mayoreo.

**Copia 3 :** Departamento de facturación.

**Copia 4 :** Departamento de almacén.

**Copia 5 :** Departamento de Contabilidad.

**PROCEDIMIENTO :** En base a la revisión de cada procedimiento se verifican los Métodos aplicados y en consecuencia se hizo el seguimiento siendo este correcto.

**COMPROBACIÓN :** La información fue revisada y verificada en el campo de evidencia por lo que es correcta como esta indicada y asentada.

*Jefe del Departamento.*

*CP. José Molina Uriel.*

\_\_\_ Tlalnepantla Edo. de México 199\_\_

AUDITOR : JMU

**LUBRICANTES MEXICANOS S.A. DE C.V.**  
**CÉDULA DE PROCESO DE TRABAJO EN EL ÁREA DE VENTAS**

**ASUNTO :** Proceso de trabajo.  
**FINALIDAD :** Detallar información correspondiente, procedimientos y métodos empleados.  
**ORIGEN :** Departamento de ventas de aceites lubricantes en general.

**FUENTE DE INFORMACIÓN :** Procedimiento, métodos en el área de venta.  
**REFERENCIA :** Organigrama, flujograma, documentación.

**INFORMACIÓN ASENTADA :** El empleado del mostrador verifica la lista de precios vigente, elabora la factura original y copias del pedido. El cliente al efectuar el pago en el departamento de caja entrega al departamento de ventas de aceites y lubricantes en general una de las copias en donde el empleado encargado de revisar la mercancía al entregar la verifica con la copia recibida anteriormente por el empleado de mostrador, entregando posteriormente la mercancía.

**DOCUMENTACIÓN EMPEADA :**

**Referencia :** Factura B  
**No. de copias :** 4  
**Distribución :**  
**Original :** Cliente  
**Copia 1 :** Empleado de mostrador.  
**Copia 2 :** Departamento de caja.  
**Copia 3 :** Departamento de facturación.  
**Copia 4 :** Departamento de contabilidad

**PROCEDIMIENTO :** En base a la revisión de cada procedimiento se verifican los métodos aplicados y en consecuencia se hizo el seguimiento siendo este satisfactorio.

**COMPROBACIÓN :** La información fue verificada en el campo de evidencia por lo que es correcta como esta indicada y asentada.

*Jefe del Departamento.*

*CP. José Molina Uriel*

— Tlalnepantla Edo. de México 199 —



LUBRICANTES MEXICANOS S.A. DE CV.  
CÉDULA DE PROCESO DE TRABAJO EN AL ÁREA DE ALMACÉN.

ASUNTO : Proceso de trabajo.  
FINALIDAD : Detallar información correspondiente, procedimientos y métodos empleados.  
ORIGEN : Departamento de almacén.

FUENTE DE INFORMACIÓN : Procedimientos, métodos en el área de almacén.  
REFERENCIA : Organigrama, documentación.

INFORMACIÓN ASENTADA : En el departamento de almacén se verifica el mínimo de existencia, por medio de la computadora en donde se lleva el control de cada artículo, el jefe de almacén elabora un orden de requisición y se dirige con el contralor para la autorización; una vez autorizada, se entrega el original al departamento de compra de mercancía en donde le es devuelta una copia del orden de requisición.

La entrada de mercancía se controla por medio de un pase de entrada y es llevada al departamento de almacén en donde el control de recepción de los artículos se hace por medio de un informe de recepción en el que se realiza una exacta descripción de los artículos recibidos, No. de unidades, etc. El almacenista al recibir la mercancía la revisa separando la mercancía dañada, firmando el informe de recepción de responsable quedándose bajo su custodia la mercancía y con una de las copias, el original al departamento de contabilidad segunda copia al departamento de compra de mercancía o en su acaso una al departamento de adquisición de bienes si este fué quien hizo el pedido y tercer copia al cliente.

Si hay faltantes de mercancía o esta deteriorada se hace constar en el informe de referencia haciendo la distribución antes mencionada.

Al efectuarse una venta, el departamento de facturación le entrega las copias de la factura al jefe de almacén y firma de recibido conservando una y la otra es entregada al chofer junto con las copias del orden de embarque y la ruta de entrega que se le asignó, dichos documentos son entregados al empleado que surte el producto, este da de baja la mercancía al entregar mediante el sistema y se sellan de entregado dichos documentos. El chofer entrega la orden de embarque al portero checkador para que se le entregue un pase de salida.

**DOCUMENTACIÓN EMPLEADA :**

Referencia : Orden de requisición .  
 No. de copias : 3  
Distribución :  
 Original : Departamento de compra de mercancía .  
 Copia 1 : Departamento de almacén.  
 Copia 2 : Departamento de presupuestos.  
 Copia 3 : Departamento de contabilidad.

Referencia : Informe de recepción .  
 No. de Copias : 3  
Distribución :  
 Original : Departamento de contabilidad.  
 Copia 1 : Departamento de almacén.  
 Copia 2 : Departamento de compra de mercancía.  
 Copia 3 : Cliente.

Referencia : Informe de referencia .  
 No. de copias : 3  
Distribución :  
 Original : Departamento de contabilidad.  
 Copia 1 : Departamento de almacén.  
 Copia 2 : Departamento de compra de mercancía.  
 Copia 3 : Cliente.

Referencia : Orden de embarque .  
 No. de copias : 2  
Distribución :  
 Original : Departamento de almacén.  
 Copia 1 : Portero checador.  
 Copia 2 : Cliente.

**PROCEDIMIENTO :** En base a la revisión de cada procedimiento se verificaron métodos aplicados y en consecuencia se hizo el seguimiento requiriendo éste posibles cambios debido a que se necesita revisar detalladamente los procedimientos de ruta y determinar el modo clasificación de los envíos, cumpliendo con los requisitos de los clientes puesto que existe incumplimiento en cuanto a la fecha de entrega de los productos.

**COMPROBACIÓN :** La información fué revisada en el campo de evidencia, por lo que es correcta como está indicada y asentada.

*Jefe del Departamento.*

*CP. José Molina Uriel*

LUBRICANTES MEXICANOS S.A. DE C.V. CEDULA DE PROCEDIMIENTO EN EL AREA DE COMPRAS.	
PROCEDIMIENTO ACTUAL	
	Deficiencia que ocasiona
Al verificar el Departamento de almacén el mismo de existencia de mercancía mediante la computadora- el jefe de almacén elabora un orden de requisición original con copias para el área autorizada por el contratador.	Ninguna
El contratador al verificar si es posible que se eleve la adquisición autoriza la orden de requisición entregando la original al departamento de compra de mercancía, conservando una copia el departamento de almacén y los restantes a los departamentos de presupuestos y contabilidad.	Ninguna
El departamento de compra de mercancía se comunica con el departamento de cotizaciones para que se lleve a cabo la selección del proveedor y se determine el costo que representa para la empresa- cada cotización esta sujeta a un análisis detallado, comparando precios en forma superficial posteriormente se hacen los cálculos. La cotización es entregada al gerente de compras quien inspecciona y verifica los resultados que le fueron entregados y autoriza la selección del proveedor.	Ninguna
El departamento de compra de mercancías realiza la selección del pedido, haciendo saber al proveedor que se sirva de enviar los artículos que le son solicitados entregándole el documento original y una de las copias la conserva el departamento de compra de mercancía, las restantes al departamento de contabilidad y almacén.	Ninguna
Antes de ser entregada la mercancía al almacén el portero chequeador verifica el transporte con la mercancía y le entrega al chofer un pase de entrada.	Ninguna
La mercancía es llevada al departamento de almacén en donde el almacenista la revisa separando la que este dañada, firma de conforme el informe de recepción original y copias haciendo distribución del mismo. El almacenista es responsable de la mercancía, el jefe del departamento de almacén da de alta la mercancía mediante la computadora así como también el departamento de facturación quien da de alta los inventarios.	Ninguna
<p style="text-align: center;">Recomendación</p> Durante el desarrollo de nuestra revisión encontramos que los departamentos involucrados en el procedimiento de compra son satisfactorios	

LUBRICANTES MEXICANOS SA. de CV. CÉDULA DE PROCEDIMIENTO EN EL ÁREA DE VENTAS	
Procedimiento Actual	Deficiencia que ocasiona
<p><u>Venta a contado</u></p> <p>En el departamento de ventas de aceites lubricantes en general el cliente directamente se dirige con el empleado de mostrador que verifica la lista de precios vigente y elabora la factura original y copias , conservando una de ellas y la original con las copias restantes las entrega al cliente.</p>	Ninguna
<p>El cliente al efectuar el pago le son sellados el juego de copias de pagado en el departamento de caja en donde le es devuelta la factura original y una copia. Quedándose el departamento con una copia y las restantes son entregadas a los departamentos de facturación y contabilidad .</p>	Ninguna
<p>En el departamento de aceites lubricantes en general el cliente le entrega la copia al empleado que entrega la mercancía el cual verifica contra la factura que anteriormente le fué entregada por el empleado del mostrador. Al haber sido verificada , revisa la mercancía por entregar recibiendo el cliente ya conforme.</p>	Ninguna

LUBRICANTES MEXICANOS SA. de CV. CÉDULA DE PROCEDIMIENTO EN EL ÁREA DE VENTAS	
Procedimiento Actual	Deficiencia que ocasiona
<p><b>Venta a crédito.</b></p> <p>Actualmente en el departamento de ventas de aceites lubricantes al mayoreo al ser pedido el producto se verifica la lista vigente de precios de los productos que desea adquirir el cliente. El jefe del departamento se comunica con el departamento de almacén, el cual verifica la existencia del producto mediante la computadora en donde se lleva el control de cada artículo dando de alta al cliente mediante el sistema.</p> <p>El departamento de crédito y cobranza procede a verificar si el cliente tiene crédito o en su caso se le puede otorgar, se autoriza el orden de pedido, entregándose al departamento de facturación y otra al departamento de venta de aceites lubricantes al mayoreo. En el departamento de facturación ya recibida el orden de pedido, mediante el sistema se chequea el número consecutivo de factura en que se quedó para otorgar el número de factura que le corresponde al pedido. Son verificados los datos del cliente por la pantalla contra el orden de pedido, al ser impresa la factura conserva una copia, distribuyendo original y copia al departamento de crédito y cobranza, dos copias al departamento de almacén, una copia al departamento de ventas de aceites lubricantes al mayoreo y otra al de contabilidad.</p>	<p>Ninguna</p> <p>Ninguna.</p>
<p>El jefe de almacén al recibir las dos copias de la factura firma con la hora y fecha de recibido quedando con una de las copias y la otra junto con las dos copias del orden de embarque le son entregadas al chofer una vez que se le asignó la ruta de entrega de la mercancía.</p> <p>El chofer le entrega las copias del orden de embarque al empleado que surte la mercancía, ya entregados se dan de baja los productos mediante el sistema y sella los documentos de entrega. Antes de salir de la empresa la copia del orden de embarque le es entregada al portero checador quien verifica la mercancía y al chofer le entrega una pase de salida. Al ser entregada la mercancía, el cliente ya conforme sella de recibido el orden de embarque que resiste quedándole con la copia de la factura.</p>	<p>En el depto. de almacén no se lleva acabo un estudio detallado de la ruta de envío. Cabe mencionar que el depto. de servicio al cliente encontramos en las cartas de sugerencias, existe inconformidad en cuanto al servicio de transporte, lo cual a ocasionado pérdidas de clientes que son de importancia para la empresa, y en consecuencia forma parte significativa a los ingresos de la misma.</p>

LUBRICANTES MEXICANOS S.A. DE C.V.

CEDULA DE PROCEDIMIENTO EN EL ÁREA DE VENTA

Recomendaciones

En virtud a la revisión de cada procedimiento se verificaron los métodos aplicados y en consecuencia hemos podido observar durante el desarrollo de nuestra revisión que el procedimiento de envío de mercancía carece de cumplimiento en el control de la fecha de entrega, consideramos conveniente que podría tomarse en consideración las siguientes sugerencias mismas que serán definidas :

A) Para la ejecución del orden de embarque tener presente que exista un mejor control :

1. Estudio de las rutas de envío por área geográfica.
2. Antes de asignar la fecha de entrega al cliente, verificar con la persona autorizada si hay en existencia el producto y en que lapso de tiempo será entregado.

B) En caso de algún percance, para efecto de entrega, se comunique al cliente la razón del retraso, posteriormente otorgar nueva fecha de entrega.

C) La persona que surte el producto lo haga bajo la autorización correspondiente.

D) La persona responsable de revisar la mercancía, detalle los artículos que habrá de enviarse para efecto de un mejor control.

Al llevar a cabo las sugerencias ya mencionadas podrá obtener una mayor economía la empresa, a su vez el cumplimiento de las exigencias y necesidades de los clientes otorgándoles un mejor servicio y a su vez un mayor control, vigilancia de los productos para su envío.

**Lic. José Mejía Morales**

**Director General de Lubricantes Mexicanos S.A. de C.V. :**

Dentro de las gerencias de compra y Venta de aceites lubricantes Mexicanos S.A. de C.V, hemos llevado a cabo la Auditoría Operacional durante el periodo de cuatro meses terminando el 30 de Abril de 1998.

Encontramos algunas deficiencias en cuanto a la estructura organizacional en la empresa e irregularidades en el cumplimiento, vigilancia en la operación de entrega de mercancías y de ventas.

En nuestra opinión, basada en el examen realizado y salvo las circunstancias antes mencionadas que son susceptibles de mejorarse o modificarse con el propósito fundamental de reforzar el control que se tiene establecido, así como también incrementar la eficiencia en ambos departamentos.

Esperamos que los comentarios expuestos tengan la utilidad que pretendemos, nos reiteramos a sus órdenes para cualquier aclaración o ampliación al contenido del presente informe.

**Atentamente Depto. de Auditoría.**

*C.P. José Molina Uribe.*

## **CONCLUSIONES**



## CONCLUSIONES

Concluyo que la Auditoría Operacional al ser aplicada a diversas entidades se puede lograr mejoras a un futuro, sobre todo al alcance de posibles fallas operacionales, que en ocasiones son desapercibidas y en realidad son de gran importancia para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa. Ya que mediante sus técnicas y métodos se logra una visión más amplia en cada operación y no sólo de las áreas a revisar sino también en aquellas que tienen coordinación en el procedimiento de cada operación, es por eso que le es de gran ayuda a la Auditoría Administrativa y a la vez sirve como respaldo para prevenir anomalías mediante la valoración de cada operación.

La Auditoría Operacional sirve como soporte logrando un mayor desarrollo, una mayor productividad para cualquier entidad y a su vez permite reforzar el control establecido e incrementar eficiencia en cualquier ámbito de la empresa. Ya que permite tener una visión más amplia de como se están llevando a cabo cada una de las operaciones dentro de la empresa.

# BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFÍA

Auditoría operacional.

Comisión de Auditoría Operacional.

Ed.. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

México D.F. 1995

Elementos de Auditoría.

Víctor Manuel Mendivil Escalante.

Ed ECASA

México DF 1992

Auditoría Operacional

CP. Fransisco Tapia Ayala.

Ed.. ECASA.

México , DF. 1993.

Normas y Procedimientos de Auditoría .

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

México DF. 1987.

Código de ética profesional.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

México DF. 1996

Boletín No. 1. Comisión de la Auditoría Operacional

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

México 1992

Boletín No. 4 Comisión de la Auditoría Operacional  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
México 1992

Boletín No. 5 Comisión de la Auditoría Operacional  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
México 1992.

Boletín No. 7 Comisión de la Auditoría Operacional  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
México 1992

Boletín No. 8 Comisión de la Auditoría Operacional  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
México 1992

Boletín No. 9 Comisión de la Auditoría Operacional  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
México 1992

Boletín E-2 Comisión de Normas y procedimientos de Auditoría .  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos .  
México 1995