

173

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN



LA AUDITORIA OPERACIONAL: ESTRATEGIA  
PARA LA DETECCION DE FRAUDES EN LAS  
EMPRESAS PRODUCTORAS DE LACTEOS

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
RENATA PAZ MIRANDA

ASESOR: C.P. JOSE JACINTO RODRIGUEZ GASPAR

278180

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

ABRIL DEL 2000.



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

AT'N: Ing. Jaime de Anda Montañez  
Jefe del Departamento de Exámenes.  
Profesionales de la F.E.S.-C

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

" La Auditoría Operacional: Estrategia para la detección de Fraudes en las  
Empresas Productoras de Lácteos. "

que presenta la pasante: Renata Paz Miranda  
con número de cuenta: 8103794-2 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 199 8

PRESIDENTE	<u>C.P. José Jacinto Rodríguez Gaspar</u>
VOCAL	<u>C.P. Epifanio Pineda Celis</u>
SECRETARIO	<u>L.C. Alejandro Amador Zavala</u>
RIMER SUPLENTE	<u>C.P. Carlos Roman Rivera</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Mario López</u>

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**Agradezco a la Universidad todos los medios y recursos que me facilito para realizar la gran ilusión de mi vida, el poder ser un profesionista que honre dignamente a su institución.**

**F.E.S.- CUAUTITLAN**

**Agradezco todos los días de enseñanza y aprendizaje, a mis profesores que con su gran empeño y dedicación inculcaron en mi el sentido de responsabilidad logrando así, formar al profesionista. Gracias por todos los días de alegría y satisfacción.**

**ASESOR: C.P. JOSE JACINTO ROGRIGUEZ GASPAR**

**Agradezco su infinita dedicación, esfuerzos, paciencia y colaboración que me brindo en forma incondicional, con su participación y optimismo obtuve una de las mejores experiencias profesionales además de concluir con ésta tesis.**

**A MIS PADRES:**

**DOREY Y RIGOBERTO**

**MIL GRACIAS POR SU APOYO, COMPRENSION  
Y CARIÑO QUE ME HAN BRINDADO SIEMPRE  
SIN SU MOTIVACION CONSTANTE NO HUBIERA  
LOGRADO ESTE ANHELO.**

**DOREY Y RODOLFO**

**POR SU CONFIANZA Y PACIENCIA PERO  
PRINCIPALMENTE POR EL APOYO QUE ME  
OTORGARON EN TODO MOMENTO Y HASTA  
LA CONCLUSION DE ESTE PROYECTO.**

**HERMANOS:**

**BETO**

**DIETTER**

**POR SU ENTUSIASMO Y TERNURA.  
POR SER LOS MEJORES HERMANOS.**

**EN MEMORIA DE MI BUELO  
SANDALIO DE PAZ CORTEZ.**

**LA AUDITORIA OPERACIONAL: ESTRATEGIA PARA LA DETECCION DE FRAUDES  
EN LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE LACTEOS.**

**PAG.**

**INTRODUCCION**

**CAPITULO 1 GENERALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA.**

1.1 Referencias Históricas .....	1
1.2 Definición y Conceptos .....	6
1.3 Clasificación .....	9
1.4 Procedimientos y Programas de Auditoría .....	24
1.5 Importancia del Control Interno .....	28

**CAPITULO 2 LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS.**

2.1 Antecedentes .....	35
2.2 Clasificación .....	38
2.3 Estructura Organizacional .....	40
2.4 Políticas y Normas .....	46
2.5 Manuales de Procedimientos .....	53

**CAPITULO 3 LOS FRAUDES.**

3.1 Conceptos y Definiciones .....	58
3.2 Diferencia entre Fraude, Robo y Abuso de Confianza .....	60
3.3 Clasificación de los Fraudes .....	62
3.4 Causas y Efectos .....	67

**CAPITULO 4 ESTRATEGIAS ANTE LOS FRAUDES.**

4.1 Estudio y Evaluación del Control Interno .....	71
4.2 Utilización de los Informes de Auditoría Interna .....	80
4.3 Áreas más comunes donde se pueden cometer fraudes .....	86
4.4 Medidas Preventivas y Correctivas .....	91
4.5 Los Fraudes y la Responsabilidad del Auditor .....	98

<b>CASOS REALES.</b> .....	101
----------------------------	-----

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFIA**

## INTRODUCCION

El continuo crecimiento y la complejidad de las empresas traen consigo la necesidad de implantar mejores sistemas administrativos de supervisión y control, ya que a menudo se presentan en las organizaciones ciertas anomalías que repercuten en sus resultados y que atentan contra el patrimonio de las empresas, por lo cual se hace necesaria la intervención de Auditoría para determinar el origen de las deficiencias.

En la actualidad los robos, fraudes y abusos de confianza a negocios e industrias se ha incrementado en forma considerable, por la falta de ética profesional y honestidad de los administradores. Ante tal situación, el Contador Público debe actuar en este campo ofreciendo sus conocimientos técnicos y proporcionando elementos que ayuden a tomar acciones, evitando malos manejos, ya que el desempeño y responsabilidad del auditor son factores importantes para la determinación de las características del ilícito, tal como se expondrá en esta tesis.

Una de las fuentes básicas de información para la elaboración de este trabajo son las diversas auditorías internas practicadas en una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos, las cuales se refieren a la revisión de las operaciones de la empresa y a la organización con que cuenta, con el propósito de definir el grado de eficiencia de las mismas.

En virtud de lo anterior, consideramos pertinente comentar en el primer capítulo, los antecedentes sobre la Auditoría, mencionando su definición y clasificación, programas de auditoría y la importancia del control interno en una empresa.

El segundo capítulo habla de la historia de la empresa, su clasificación y su estructura organizacional, también se describen las políticas y los manuales de procedimientos que rigen en la compañía.

Introduciéndonos en el tema principal de este trabajo, en el tercer capítulo se describe el significado del término "fraude", estableciendo la diferencia entre fraude, robo y abuso de confianza; asimismo la

clasificación de fraudes basada en las leyes respectivas que caracterizan a cada tipo de ilícito, además de mencionar las causas y efectos.

En el capítulo cuarto se establece la importancia del estudio y evaluación del control interno por ciclos de transacciones, la relevancia del informe de auditoría interna, las áreas más frecuentes donde ocurren los fraudes, asimismo la responsabilidad del auditor ante estos ilícitos, comentando como punto final las repercusiones ante los fraudes.

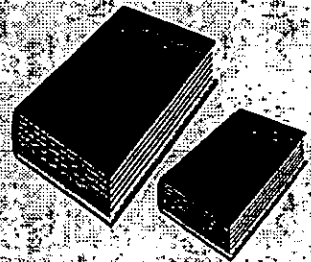
Por último, se presentan casos reales de fraudes que ocurrieron en una empresa alimenticia y que se cometieron en fechas recientes, esperando sean un material de apoyo para prevenir situaciones futuras en el ámbito profesional y empresarial.



# CAPITULO 1



## GENERALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA.



## GENERALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA.

### 1.1 REFERENCIAS HISTÓRICAS.

La Auditoría, es tan antigua como la civilización misma de tal modo que la actividad contable nace cuando hacen su aparición simultánea los tres elementos siguientes:

- a) Los hombres constituyen unidades económicas, con base en la división del trabajo.
- b) La invención de la escritura y los números.
- c) Una unidad como medida de valor (atribuía, desde luego, a un patrimonio que está considerado como un conjunto de derechos y obligaciones apreciables en dicha medida de valor ).

Desde el principio de la civilización, todo el movimiento económico se controlaba en forma muy rudimentaria, se evidenció la contabilidad y con ésta, la auditoría por primera vez en la civilización Hindú ( 8000 años A.C. ) consistente en apuntes o registros.

En Grecia ( en el año 325 A.C. ), se contaba ya con una auditoría empírica, pues el Senado Ateniense tenía competencia para legislar sobre la Fiscalización Recaudativa y la Guarda de Valores Públicos, los que se encomendaban a un “Questor” , semejante a un custodio el cual supervisaba y guardaba la llave del lugar en donde se encontraban los valores recaudados.

La actividad profesional del Auditor, nace en forma más clara con el primer gran Imperio Económico que fué el de Alejandro Magno ( 356-323 A.C. ), al originar un gran florecimiento mercantil. Se afirma que los banqueros griegos fueron famosos en Atenas, ejercitando su influencia en todo el Imperio; de ellos se dice: Llevaban una contabilidad a sus clientes, la cual debía mostrar cuando se les requiriera; su habilidad, y sus conocimientos técnicos hicieron que con frecuencia se les empleara para examinar las cuentas de la ciudad.

La Auditoría ha existido desde épocas muy antiguas, así se tiene por ejemplo, que se empleaba en el antiguo Egipto, en el Imperio Romano y en los establecimientos de la Edad Media; podría decirse que los campos más comunes que la auditoría ha abarcado a través de la historia, han consistido en examinar, verificar e informar.

Rumbo al segundo milenio A.C., ya se observaba entre los navegantes y comerciantes ciertos principios de revisión y verificación de sus operaciones de comercio debido a que, cuando alguno de ellos llegaba a ser dueño de dos o más embarcaciones, se le presentaba el problema de no poder viajar al mismo tiempo en todas para vigilar sus operaciones o propiedades, y es por ello que se fueron implantando ciertas medidas de supervisión y vigilancia para salvaguardar sus bienes.

En la época de la República y del Imperio Romano, se tiene como antecedente la aparición de los “Spectator”, que significa auditor o inspector, y la actividad que estos realizaban consistía en inventariar y revisar los bienes que formaban los patrimonios romanos, de hecho llegaron a constituir colegios profesionales de auditores o “Spectator”.

La Edad Media y el Renacimiento juegan un papel también importante en la contabilidad; existen indicios de la letra de cambio y otros factores contables, aquí la auditoría era una especie de revisión efectuada en grupo o individual; también es donde surgen los centros comerciales más importantes como: las ciudades de Pisa, Génova, Florencia y Venecia.

Es en los libros de Francesco Datini, donde surge una innovación que se hace constar por vez primera el registro de las utilidades de los miembros de una unidad económica. Es en esta Edad Media donde existen los primeros pasos para la presentación de la partida doble.

Desde la Edad Media y pasando por la Revolución Industrial, las auditorías se practicaban con la finalidad de evaluar la forma de actuación de las personas que estaban al frente de los negocios, así como la información que las mismas proporcionaban. También durante la Revolución Industrial y a medida que los comercios se desarrollaban, sus propietarios sintieron la necesidad de allegarse de personal capacitado y con alto grado de responsabilidad para el desarrollo de ciertas actividades; esta situación los indujo asimismo a acudir con más frecuencia a los auditores como medida de protección contra “fraudes” de funcionarios o empleados. Es necesario mencionar que antes del año 1900 el principal objeto de la Auditoría era descubrir fraudes, situación que actualmente ha cambiado siendo ahora una de sus principales labores la determinación de la razonabilidad de las cifras presentadas en los Estados Financieros y como resultado, la emisión de un dictamen.

La Gran Bretaña, país frecuentemente considerado como la cuna de la Auditoría, observó cierto crecimiento en las empresas durante la Revolución Industrial y después de ella, se presentaron algunos avances en los Sistemas de Contabilidad, mismos que fueron mejorados y estandarizados; se reconoció la necesidad de un programa de Contabilidad sistemático para la obtención de información financiera confiable y como medida de protección contra fraudes.

La separación de los propietarios y la administración en las compañías inglesas, provocó en los accionistas la necesidad de proteger sus patrimonios a través de auditorías realizadas por Contadores Públicos Independientes que examinaran los Estados Financieros y la documentación soporte, emitiendo su opinión correspondiente.

En el año de 1870 se creó la Society of Accountants in England, la cual en 1880 se convertiría en el Institute of Chartered Accountants in England and Wales, con éste se puede señalar el nacimiento de la profesión de auditor dentro del concepto moderno. Las referencias de auditorías en el sentido moderno existen en los erarios de Inglaterra y Escocia que datan del año 1130.

En la Gran Bretaña las auditorías eran de dos tipos: las de ciudades y poblaciones las cuales eran leídas frente a todo el pueblo y los funcionarios del gobierno, y consistían en que los auditores oyeran la lectura de las cuentas hechas por los tesoreros; y las auditorías de los gremios se hacían ante los miembros.

Es aquí donde surgen los primeros indicios del auditor interno, ya que los miembros eran parte del consejo señorial. Junto a esto existe una evolución de la auditoría, que pasa de ser un proceso auditivo a un riguroso examen de los registros escritos y la prueba de evidencia de apoyo.

En Estados Unidos, se basaban en los conocimientos ingleses referentes a las auditorías y es en este lapso que surge lo que posteriormente se conocerá como auditoría externa, ya que además de los métodos de prueba utilizados, los auditores empezaron a obtener evidencia externa como medio para examinar las operaciones de las empresas y, en vista de las necesidades de los accionistas, a prestar mayor atención a la valuación del activo y pasivo, lo que va más allá de la actividad que tenían los auditores, como detección de fraudes.

Sin embargo, en los últimos años, el descubrimiento del fraude en gran escala por los administradores viene ocupando un papel más destacado en la filosofía de la auditoría. Este último cambio de énfasis es resultado del aumento espectacular en el número de juicios en los que se acusa que el fraude administrativo ha pasado sin ser descubierto por los auditores independientes.

La profesión de la contaduría pública en los Estados Unidos que surgió en 1900, se interesó en un nuevo objetivo: Determinar la rectitud de los estados financieros; después de 1900 la función del auditor como detective fue quedándose atrás, el objetivo principal de la auditoría pasó del descubrimiento del fraude a la determinación de la rectitud con que los estados financieros presentan la situación financiera y los resultados operativos.

La llegada de los impuestos federales sobre la renta añadió otra dimensión al trabajo del auditor; implicó no solamente la preparación de las declaraciones del impuesto, sino que se puso también un nuevo énfasis al interés del gobierno sobre lo exacto del ingreso manifestado. Este interés recibió un nuevo ímpetu con la aprobación de la Ley de Valores en 1933 y la Ley de Valores y Bolsa en 1934, las leyes de la “verdad en los valores”.

En México, la auditoría tuvo sus indicios en el presente siglo y ocupa un lugar muy importante dentro de las actividades que forma el campo de acción en el que se desenvuelve el Contador Público.

Puede decirse que los antecedentes de la auditoría en México se dieron en la siguiente forma: Es muy probable que la Contaduría Pública Mexicana haya surgido el 25 de mayo de 1907, cuando se recibió el primer Contador Público Mexicano. Diez años después ya existía un grupo de profesionales de la Contaduría, los cuales crearon la Asociación de Contadores Titulados en el año 1917.

El 6 de octubre de 1923, mediante escritura pública se constituye el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México, antecesor del actual Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Por último, debido al gran adelanto tecnológico de nuestros tiempos y a las diversas ramas de actividades que se generan, se ha hecho indispensable el surgimiento de los diferentes tipos de auditoría especializada en determinadas áreas, tal es el caso de la Auditoría Operacional, cuyo objetivo se revisará en ésta tesis.

Antes de conceptualizar a la Auditoría, me gustaría dar un breve resumen acerca de los orígenes de la Auditoría Operacional, algunos autores afirman que su origen se encuentra en el tercer objetivo del control interno en los negocios, el cual consiste en “Buscar la promoción de eficiencia en las operaciones”.

La Auditoría Operacional, fue apareciendo con la necesidad de vigilar, no sólo las cifras de los estados financieros, sino también los procedimientos que dieron origen a esos estados financieros; situación ante la cual la Auditoría Financiera no cubría las necesidades, ya que no sólo debía comprobar el adecuado control y registro, sino que había que conocer la causa, razón y origen de los resultados obtenidos, pues para poder corregir los errores y mejorar los resultados de las operaciones es necesario conocer las causas.

La Auditoría Operacional, tuvo su origen principalmente en los países de Italia, Inglaterra y Estados Unidos de Norteamérica, en donde la primera mención fué hecha por Arthur H. Kent, de la Standard Oil Co. of California , U.S.A., en el año de 1948.

En nuestro país, la Auditoría Operacional tuvo sus inicios y auge en la década de los 60's, pero es hasta el año de 1972, en que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos emite su primer boletín al respecto, reconociendo la necesidad de adecuar y unificarlos criterios de los contadores públicos mexicanos, con respecto a las Normas y Procedimientos y campo de aplicación de este tipo de Auditoría.

El creciente desarrollo en la actualidad, ha sido un factor determinante en el incremento de los negocios, presentando consecuentemente una diversidad y complejidad cada vez mayor en sus operaciones y funciones, por lo que el administrador necesita de alguien en quien confiar y que lo mantenga informado.

El Contador Público, es un profesionalista idóneo para hacer recomendaciones tendientes a incrementar la eficiencia y eficacia operativa de la empresa, así como el determinar la producción óptima al menor costo posible y la calidad requerida para alcanzar la máxima utilidad, valiéndose para tal efecto de la Auditoría Operacional.

El principal factor que ha influido en el desarrollo e importancia de la Auditoría Operacional, es el fenómeno de la inflación que ha obligado a las empresas a abatir costos evitando elevar los precios de venta que sólo acelerarían aún más la inflación.

En nuestros días, la Auditoría Operacional es necesaria no sólo en las empresas de gran magnitud, sino también en las que van creciendo ya que, se orienta hacia el futuro y toma en cuenta no sólo los datos históricos, sino las oportunidades pasadas para determinar si una gestión podría haberse conducido mejor con los datos que se tenían hasta ese momento.

## **1.2 DEFINICION Y CONCEPTO.**

El origen de la palabra “Auditoría” etimológicamente proviene del latín “Audiere”, que significa “escuchar”.

En cuanto a la definición de Auditoría, se desprenden varios aspectos, como consecuencia natural de los diferentes autores que hablan de ella; sin embargo, en esencia todos hablan de un fin común que es el de examinar, verificar e informar.

A continuación se mencionan los conceptos de Auditoría que proporcionan algunos autores:

**Montgomery**, nos dice: “...Es un examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de estos para informar sobre los mismos...”.

**Arthur W. Holmes**, en su libro “...Principios Básicos de Auditoría” nos dice: “La Auditoría profesional es una disciplina intelectual; se basa en la lógica, porque la lógica tiene como fin el establecimiento de hechos y la evaluación de las conclusiones resultantes, juzgando si son o no válidas...”.

El Comité Especial del **Instituto Americano de Contadores**, determina que la Auditoría “...Es el examen de los libros de contabilidad, comprobantes y demás registros de un organismo público o

privado, de una institución, corporación, firma o personas situadas en destino de confianza, con el objeto de averiguar la corrección o incorrección de los registros y de expresar opinión sobre los documentos suministrados, comúnmente en forma de un certificado...”.

**Eric L. Kohler**, menciona que la Auditoría es “...una revisión analítica hecha por un Contador Público, del control interno y registros de contabilidad de una empresa mercantil u otra unidad económica, que precede a la expresión de su opinión acerca de la corrección de los estados financieros...”.

**El C.P. Víctor Manuel Mendivil**, define a la Auditoría como: “..La actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos...”.

**El Instituto Mexicano de Contadores Públicos**, en los Boletines de Normas y Procedimientos de Auditoría, dice: “...Auditoría es el examen de libros, comprobantes y otros registros contables de un individuo o corporación mediante el empleo y consideración sistematizada de normas que son afines a la naturaleza del examen, con el propósito de informar sobre la integridad y exactitud de la contabilidad y de una manera preponderante, emitir una opinión de que los estados financieros que se formulen presenten razonablemente la situación financiera y el resultado de las operaciones de la empresa auditada...”.

**Lawrence L. Vance**, define a la Auditoría como: “...El examen hecho por una persona u organización para proporcionar información sobre la entidad auditada a alguna otra persona o grupo...”.

**Los Hermanos Mancera**: “...Es el examen de los libros de contabilidad, de los registros, documentación y comprobación correspondiente de una empresa, de un fideicomisario, de una sociedad, de una corporación, de una institución, de una empresa, de una asociación, de una oficina pública, de una copropiedad, de un negocio especial cualquiera, llevarlo a cabo con el objeto de determinar acerca la exactitud o inexactitud de las cuentas respectivas y de informar y dictaminar acerca de ellas...”.



De las definiciones anteriormente expuestas, se considera que la Auditoría se puede definir: El examen sistematizado de las operaciones de una entidad, con la finalidad de corroborar mediante la aplicación de Normas y Procedimientos establecidos, la veracidad de sus registros y la confiabilidad de las cifras contenidas en los Estados Financieros, a efecto de estar en condiciones de emitir una opinión al respecto.

Ahora bien, en relación a la definición de “Auditoría Operacional”, existen diversas acepciones, por lo que se mencionaran solamente algunas de las que consideramos más importantes:

**La Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos**, en su boletín número uno, señala que “...Por Auditoría Operacional debe entenderse: El servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad...”.

**Cradford Cadmus**: La Auditoría Operacional “...es el examen de las actividades y controles relativos de una empresa, con el fin de orientar al administrador al logro de mayor eficiencia y por consiguiente mayor productividad...”

**René Amador**: Auditoría Operacional “...es una herramienta que a través del análisis de las funciones que lleva a cabo una área o departamento de una empresa, permite sugerir a la administración la forma de llevar a cabo las operaciones encomendadas a fin de incrementar la eficiencia operativa...”

**Edwar F. Norberit**: La Auditoría Operacional “...es una técnica de control, que proporciona a la Gerencia un método de evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos...”

**Henoc Regalado Hernández**: La Auditoría Operacional “...es la revisión de aquellas operaciones de la empresa, que con el fin de determinar su eficacia operativa, involucra el análisis y síntesis de las actividades derivadas de la utilización de los elementos humanos, materiales y técnicas, aplicadas a una área específica de la empresa...”

De las anteriores definiciones, mencionaré de acuerdo a mi opinión la siguiente acepción: La Auditoría Operacional es el examen de las operaciones de una empresa, tomadas en conjunto o separadamente a través del análisis y estudio de los procedimientos operativos, con el fin de determinar si está operando su eficiencia al máximo para conducir a la empresa a un grado óptimo de rendimiento, así como presentar alternativas y recomendaciones que tiendan a incrementar la productividad y reducción de los costos.

Además se debe tener en cuenta que la Auditoría Operacional debe ser integral, útil y multidisciplinaria, ya que al intervenir en los diferentes departamentos de una entidad, debe auxiliarse de un equipo de profesionales que tengan conocimientos firmes en las operaciones que realiza la entidad auditada.

### **1.3 CLASIFICACION.**

Para concebir de una manera clara los diferentes tipos de auditoría existentes, se clasifican en base a los elementos que los caracterizan, tales como:

- A) De acuerdo a las personas que la practican.
- B) Conforme a la periodicidad con que se realizan.
- C) De acuerdo al alcance y finalidad del trabajo.

De lo anterior se desprenden las siguientes clasificaciones:

- A) **De acuerdo a las personas que la practican se clasifican en:**
  - **Auditoría Interna.**
  - **Auditoría Externa.**

#### **Auditoría Interna.**

Es la evaluación de una organización mediante la revisión de su contabilidad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administración de la empresa. Es un control que representa un servicio constructivo y de protección a la administración.

Este tipo de auditoría es desempeñado por auditores internos, es decir son empleados de la empresa que auditan, pero son independientes de aquellas personas a quienes revisan sus trabajos e informes. Los auditores internos ocupan una posición de asesoría y deben presentar sus informes a las áreas administrativas más altas de la organización.

Las funciones principales de la Auditoría Interna son:

- 1.- Efectuar examen de las funciones de cada departamento evaluando el control interno.
- 2.- Revisar las operaciones administrativas, operaciones financieras y las de producción.
- 3.- Efectuar una evaluación de las decisiones, políticas y procedimientos.
- 4.- Mantener eficaz vigilancia de que las políticas, planes y procedimientos son seguidos por el personal de la empresa.

#### **Auditoría Externa.**

Es la actividad profesional realizada por un Contador Público Independiente, que no depende de la empresa ni económicamente ni bajo cualquier otro concepto; por lo general este profesionista se agrupa en despachos o bufetes para la prestación de sus servicios.

Su objetivo, es el examen de los libros y registros de contabilidad, el control interno y el informe de sus exámenes a tales puntos, el cual se llama **dictamen**.

En base a la fecha de aplicación de los procedimientos:

#### **Auditoría Previa o Preliminar.**

En ella se determinan la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos que se van a aplicar.

#### **Auditoría Final.**

Se revisan los detalles y puntos pendientes, se verifica que se hayan corregido las deficiencias detectadas y se comentan con el cliente las distintas observaciones hechas en el desarrollo del trabajo para finalmente emitir una opinión.

B) De acuerdo con la periodicidad con que se realizan, se clasifican en :

- Periódicas.
- Continuas.
- Esporádicas.

#### **Auditorías Periódicas.**

Este tipo de auditoría se realiza en fechas determinadas y con periodos iguales de tiempo; generalmente se utilizan en auditoría de estados financieros o revisiones de contratos.

#### **Auditorías Continuas.**

Son aquellas revisiones que se realizan en forma sistemática a medida que se llevan a cabo las operaciones o a intervalos cortos o regulares.

#### **Auditorías Esporádicas.**

Son las que se efectúan en un momento determinado y de acuerdo a la necesidad de hacerlas. Se llevan a cabo en forma detallada o mediante pruebas selectivas; o sea, se realizan en forma eventual cuando se considera necesario para examinar alguno o algunos aspectos particulares de la contabilidad del negocio.

C) De acuerdo al alcance y finalidad se clasifican en:

- De Estados Financieros.
- Operacional.
- Administrativa.
- Auditoría para Efectos Fiscales.
- Gubernamental.

### **AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS.**

Es el examen con apego a Normas de Auditoría generalmente aceptadas de los libros y registros de contabilidad para verificar su exactitud aritmética y contable, así como el control interno que se aplica

en una empresa, para que el auditor externo que la práctica tenga elementos de juicio suficiente y competentes para poder emitir una opinión (dictamen) acerca de si los estados financieros de la empresa auditada presentan razonablemente la situación financiera, las variaciones en el capital contable, los cambios en la situación financiera y los resultados de operación.

### **OBJETIVO.**

El objetivo puede ser muy variado, siendo el principal el de emitir una opinión sobre los Estados Financieros, asegurando que dichos Estados presentan en forma razonable la situación financiera del cliente y el resultado de sus operaciones de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados, aplicados de manera consistente.

### **ALCANCE.**

Se le denomina alcance a la amplitud que se le da a los procedimientos, es decir, la intensidad y profundidad con que se aplican prácticamente.

El alcance lo determinan varios elementos siendo el más importante el grado de eficacia del control interno de la entidad. Otros factores que lo determinan son el total de partidas individuales que forman la partida total a examinar y la cantidad de errores determinados al efectuar el examen.

### **PROCESO DE LA AUDITORIA.**

Es evidente que para llevar a cabo en forma eficiente una auditoría de estados financieros, se requiere seguir ciertos patrones o cursos de acción, los cuales se mencionan a continuación:

- a) Estudio Preparatorio.
- b) Programas.
- c) Pruebas.
- d) Papeles de trabajo.
- e) Análisis.
- f) Informe o Dictamen.

### **PERSONA QUE LA LLEVA A CABO.**

La única persona que puede llevar a cabo este tipo de auditoría es el Contador Público en su carácter de Auditor Externo. Es el responsable de formarse y expresar su opinión sobre los estados

financieros, la responsabilidad en cuanto a la preparación de ellos, recae en la Administración de la entidad, es decir la Auditoría de Estados Financieros no releva a la administración de sus responsabilidades.

### **HERRAMIENTAS DE APOYO.**

Para que el Contador Público, este en condiciones de rendir la expresión de su opinión con relación a los estados financieros, es necesario que tenga herramientas para poder llevar a cabo su trabajo, en este caso serán las técnicas de auditoría.

La Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto de Contadores Públicos en su boletín número dos, ha propuesto la siguiente clasificación la cual enumero a continuación:

1. Estudio General.
2. Análisis.
  - a) De Saldos.
  - b) De Movimientos.
3. Inspección.
4. Confirmación.
5. Investigación.
6. Declaración.
7. Certificación.
8. Observación.
9. Cálculo.

### **INTERESADOS EN LA AUDITORIA.**

El resultado de la Auditoría de Estados Financieros a través de su dictamen interesa a distintos grupos de personas relacionadas con la empresa tales como:

- a) Propietarios y Accionistas.
- b) Inversionistas o Acreedores.
- c) Gobierno Federal.
- d) Empleados y Obreros.

Como se puede apreciar, el dictamen formulado por un Contador Público es digno de confianza, tanto para la propia empresa examinada como para el público en general.

## **AUDITORIA OPERACIONAL.**

Según Edward F. Norbeek "... La Auditoría Operacional es un examen amplio y constructivo de la organización de una compañía, una institución o dependencia gubernamental o de cualquier componente de ellas, como una división o un departamento, de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y su utilización de recursos humanos y físicos...".

### **OBJETIVO.**

Nos dice el C.P. Julio Castillo Trejo en su obra "Notas de Auditoría", Edición 1979 que: "La Auditoría Operacional tiene el objetivo de examinar ciertos aspectos administrativos, que constituyen el conjunto de actividades que comprende el concepto y alcance de las operaciones de la entidad económica con el objeto de detectar problemas o deficiencias en los controles operacionales existentes o en la realización misma de las operaciones".

Tiene como finalidad, detectar las deficiencias existentes en el proceso operacional de las secciones o departamentos de la empresa, para sugerir a la administración la forma correcta de operar, obteniendo de esta manera métodos de control más satisfactorios.

### **ALCANCE.**

El Auditor Operacional, dependerá de su experiencia y criterio profesional para decidir acerca del alcance o extensión que deba dar a su revisión, y para resolver el tiempo y gasto en que se incurra, debido a la aplicación que se considere conveniente hacer en cualquier parte de la investigación.

El alcance y extensión que el profesionalista dé a cada uno de sus trabajos, dependerá de los problemas que se presenten en cada una de las áreas sujetas a revisión, así como del grado de importancia que representan cada una de ellas para la organización.

De acuerdo al criterio del Instituto Mexicano de Contadores, la Auditoría Operacional, debe proponer recomendaciones específicas y presentar sugerencias para mejorar la eficiencia.

Según Roy A. Linberg y Theodore Cohn, en su libro “Auditoría de Operaciones” nos indican unas guías para determinar el alcance de las auditorías.

- a) El sujeto de una auditoría de operaciones puede ser cualquier aspecto de la compañía que pueda definirse lo suficiente para planear la auditoría.
- b) Las auditorías de operaciones, deben limitarse a exámenes donde se puedan obtener resultados suficientes, aptos, tangibles y objetivos donde se apliquen criterios.
- c) Las auditorías, deben limitarse a las áreas en las cuáles las observaciones específicas puedan desarrollarse e informar.
- d) Las auditorías, deben evaluar el desempeño, no la capacidad individual, ya que únicamente los acontecimientos de importancia económica se someten a auditorías y casi nunca consisten en el trabajo de un sólo individuo.

### **METODOLOGIA.**

Son los diversos aspectos de trabajos de carácter general que normalmente, se efectúan en este tipo de auditoría, y que de hecho constituyen las técnicas que emplea el auditor operacional para el mejor desempeño de su trabajo, además será necesario que el contador público, tenga un conocimiento general de la empresa y una mente práctica, crítica e independiente con el objeto de que su investigación se realice sobre bases prácticas y sistemáticas.

A continuación se mencionan algunos factores que intervienen en el desarrollo del trabajo del auditor operacional, tales como:

- a) Actitud mental del auditor operacional.
- b) Alcance de la auditoría operacional.
- c) Prioridades e intensidad de la revisión de acuerdo con la dirección general.
- d) Tiempo y costos de la auditoría operacional.
- e) Capacidad del departamento de auditoría interna.
- f) Cooperación de los auditores.



El I.M.C.P. a través de la Comisión de Auditoría Operacional en su boletín No.2 recomienda el uso de la siguiente metodología.

**a) FAMILIARIZACION.**

Esta permite conocer la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa en términos generales.

**b) VISITA A LAS INSTALACIONES.**

Tiene por objeto observar genéricamente cómo se efectúan las operaciones y detectar posibles problemas en los controles operacionales o en la realización de las operaciones.

**c) ANALISIS FINANCIERO.**

A través del mismo se conoce la marcha de la empresa, su situación actual, tendencias, etc. y se obtienen indicios de las áreas en que pueden existir problemas operacionales. Para ello se requiere efectuar comparaciones y análisis tanto de carácter interno como externo para poder situar a la empresa en relación con los negocios en general y en particular con los de su ramo.

**d) ANALISIS DE INFORMACION OPERATIVA (NO FINANCIERA).**

Consiste en el estudio de datos de operación internos, tales como estadísticas de producción, rotación de personal, estadísticas de ventas por artículos, zonas o responsables, etc., así como la información externa relativa.

Las razones más simples que se obtienen en las tres áreas generales de estudio en el análisis de la información de una empresa son:

- 1.- Análisis de Solvencia. Por ejemplo: Razón de liquidez, Índice de Solvencia o Prueba del Acido, Índices de Rotación de Inventarios, etc.
- 2.- Análisis de Estabilidad. Índice del Valor Contable del Capital, Días de Cartera Promedio, Coeficiente de Utilidad a intereses, etc.
- 3.- Análisis de Rentabilidad. Índice de Rentabilidad del Capital Contable, Índice de Margen de Utilidad Bruta, Índice del Estudios de las Ventas, etc.

**e) ENTREVISTAS.**

Deben realizarse con los principales funcionarios responsables de la ejecución de las operaciones objeto del examen y de aquellas que estén relacionadas.

**f) EXAMEN DE LA DOCUMENTACION.**

La finalidad es verificar objetivamente la información obtenida en las etapas anteriores.

**g) DIAGNOSTICO PRELIMINAR.**

Es un resumen del conocimiento general que se prepara con base en los resultados obtenidos en las etapas anteriores de la metodología, en él se plantean los principales indicios de problemas detectados hasta ese momento y se apuntan las operaciones que pueden ser examinadas y las posibles soluciones.

**h) SELECCIÓN DE OPERACIONES A EXAMINAR.**

Estas deben seleccionarse en función a su importancia y procurando que sean aquellas que por sus características ofrezcan mayores posibilidades de mejoría de la empresa.

**i) EJECUCION.**

Esta requiere del uso de cuestionarios, programas de trabajo, manuales de procedimientos, cuadros, estadísticas y otros papeles de trabajo. El objetivo es la identificación precisa de los problemas. Parte importante en la ejecución del trabajo es la elaboración de diagramas de flujo, que son instrumentos muy útiles para detectar deficiencias en los controles operacionales.

**j) RESUMEN DE PROBLEMAS DETECTADOS.**

Consiste en la recapitulación de los principales hallazgos que indiquen una deficiencia en los controles operacionales o representen oportunidades de disminuir costos o aumentar eficiencia. Esta etapa tiene por objeto identificar el efecto de los problemas, precisar sus consecuencias, establecer las posibles causas de ellos y, en su caso, proponer las medidas correctivas que deban aplicarse.

**k) COMENTAR CON LOS INTERESADOS LOS PROBLEMAS DETECTADOS.**

Con ello se logra aprovechar la experiencia del personal de la empresa, evitar errores de apreciación o interpretación y da mayor firmeza a nuestro diagnóstico.

### **l) DIAGNOSTICO.**

Este constituye el producto terminado de la auditoría, y es la forma de dar a conocer tanto al Director de la empresa como a los funcionarios y encargados de los departamentos operativos que se vean afectados, de todos los hechos o circunstancias importantes observados en la revisión, así como también exponer las sugerencias de carácter general que permitan mejorar el desempeño de la misma.

### **PERSONAS QUE LA LLEVAN A CABO.**

Debido a la naturaleza de la auditoría operacional es necesario que el profesionista que desempeñe esta especialidad posea una adecuada preparación académica, experiencia aunada con una capacitación adicional como estudios sobre administración, computación, etc.

Las personas que la llevan a cabo:

- a) Contador Público en el papel de auditor interno y externo.
- b) Licenciado en Administración de Empresas.
- c) Licenciado en Derecho.
- d) Ingeniero Industrial.
- e) Y otros profesionistas, como Lic. en Informática, Ing. de Proceso, Lic. en Relaciones Industriales, Lic. en Relaciones Comerciales, etc.

### **HERRAMIENTAS DE APOYO.**

Con el objeto de que el profesionista pueda contar con todos los elementos necesarios para efectuar la auditoría operacional será conveniente que se obtenga la información requerida utilizando alguno o varios de los siguientes elementos de trabajo.

- a) Cuestionarios: Para evitar y apreciar métodos y procedimientos operacionales.
- b) Flujogramas de sistemas y de proceso: Para definir las áreas de operación en las que la atención de la Gerencia puede ser provechosa.
- c) Estudios de tiempo: Para realizar observaciones del área bajo estudio.
- d) Informes tradicionales, tablas, gráficas y manuales.

## **INTERESADOS.**

El auditor operacional, debe considerar que el producto terminado de su trabajo, cumplirá con su función, por lo que deberá ser dirigido a los altos funcionarios de la entidad económica analizada como: Director General, Gerencia General y Ejecutivos responsables de cada una de las áreas de operación.

## **AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

Existen diferentes definiciones acerca de lo que es la auditoría administrativa, por lo que, enunciaré solamente algunas de las que consideré más importantes:

### **WILLIAM L. CAMPFIEL**

“..La Auditoría Administrativa, es un análisis informativo y constructivo, evacuativo, y una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planos, procesos, personas y problemas de una entidad económica..”.

### **C.P. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA**

“...La Auditoría Administrativa, es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción, de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución...”.

## **OBJETIVO.**

Evaluación de los métodos y procedimientos administrativos de una entidad económica, así como promover el cumplimiento y apego a los factores del proceso administrativo en los diferentes departamentos para determinar lo siguiente:

1. Pérdidas y Deficiencias
2. Mejores métodos
3. Mejores formas de control
4. Operaciones más eficientes
5. Mejor uso de los recursos físicos y humanos.

### **ALCANCE.**

En general el alcance de una auditoría administrativa, debe ser considerado desde el punto de vista de un análisis de costo-beneficio.

Si el beneficio excede a los costos no hay duda de que la auditoría administrativa debe emprenderse. Si sucede al revés, no hay necesidad de realizar tal auditoría. Para incrementar los beneficios potenciales de una auditoría administrativa, se sugiere que el alcance de la investigación se amplíe. Lo racional es que las soluciones así como los beneficios que deriven, tiendan a ser más amplias cuando el alcance de la auditoría sea mayor.

### **PROCESO DE LA AUDITORIA.**

La metodología guarda mucha similitud con la mencionada en la auditoría operacional.

A continuación se proponen los pasos a seguir en la ejecución de la auditoría administrativa.

#### 1. Planes y Objetivos.

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

#### 2. Organización.

- a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
- b) Comparar la estructura presente con la que se aparece en la gráfica de organización de la empresa (si es que la hay).
- c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentación.

#### 3. Políticas y prácticas.

Hacer un estudio para ver qué acción debe ser emprendida para mejorar la eficiencia de políticas y prácticas.

#### 4. Ordenamientos Legales.

Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los ordenamientos legales locales, estatales y federales.

#### 5. Sistemas y procedimientos.

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejoras.

#### 6. Controles.

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

#### 7. Operaciones.

Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

#### 8. Personal.

Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a revisión.

#### 9. Equipo físico y su disposición.

Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras a la disposición del equipo para una óptima ó más amplia utilidad del mismo.

#### 10. Informe.

El contenido del informe de la auditoría administrativa se resume de la siguiente manera:

- a) Propósito y alcance de la auditoría administrativa.
- b) Procedimientos utilizados de auditoría administrativa.
- c) Exposición de hechos y problemas importantes.
- d) Recomendaciones para resolver problemas.
- e) Evaluación de las auditorías administrativas sobre funcionamiento gerencial.

### **PERSONAS QUE LA LLEVAN A CABO.**

Siendo la auditoría administrativa, el medio adecuado para evaluar la eficiencia administrativa, la práctica de ella cae en el campo natural del Licenciado en Administración de Empresas, también puede ser efectuada por otros profesionistas como el Contador Público, Ingeniero Industrial, Sociólogo, etc. quienes deben reunir ciertas características, conocimientos técnicos y competencia profesional, experiencia suficiente, mente analítica administrativa y visión administrativa amplia.

### **HERRAMIENTAS DE APOYO.**

En la Auditoría Administrativa tenemos como herramientas de apoyo las siguientes:

1. Gráfica de organización: estructural, funcional, de bloque de línea y de puestos.

- 2.-Gráfica de procesos: productos, hombres, flujo, operación, forma, procedimiento.
- 3.-Gráfica de tiempo hombre-máquina.
- 4.-Gráfica de distribución: maquinaria, equipo, edificios, piso, ubicación del trabajo, instalaciones.
- 5.-Gráfica de combinación: proceso, hombre con proceso forma, etc.
- 6.-Gráfica figurativas: progreso, línea, superficie, barras, mapas.
- 7.-Gráfica de distribución de formas.
- 8.-Estudio de tiempos: trabajador, producto, equipo.
- 9.-Películas de Movimientos en el Trabajo: entrevistas, observaciones, estadísticas.
- 10.-Instrucciones, Operaciones y Rutas.
- 11.-Muestreo y Medición del Trabajo.
- 12.-Simplificación del Trabajo.
- 13.-Investigación y Operaciones.

### **INTERESADOS.**

Los interesados en la Auditoría son:

Las Instituciones, Colaboradores de la empresa, Gobierno, Inversionista, Acreedores.

### **AUDITORIA PARA EFECTOS FISCALES (o FISCAL).**

Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista físico: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, direcciones o tesorerías de Hacienda Estatales, Tesorerías Municipales. En esta auditoría recaen también, por filosofía, las revisiones que llevan acabo organismos o autoridades con facultades de imponer gravámenes a los contribuyentes, como son, a manera de ejemplo, el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores.

La Auditoría Fiscal es un importante elemento que contribuye a alcanzar la armonía y tranquilidad de cualquier país. Lo anterior se apoya en un simple y supuesto efecto:

¿Qué pasaría si cada contribuyente pagara lo que quisiera de impuesto en virtud de que no existiera un órgano de revisión que se lo exigiera? La respuesta sería Anarquía por la razón de que los

impuestos son el medio para cubrir el gasto público y el costo de los servicios que proporciona y administra el estado. Un estado sin ingresos, vía impuestos nada más no existiría.

Basándose en el propósito de Auditoría, ésta puede ser desarrollada por Contadores Públicos independientes o bien por los mismos empleados de la organización.

### **AUDITORIA GUBERNAMENTAL.**

De acuerdo al Instituto Mexicano de Contadores Públicos definen a la Auditoría Gubernamental como: “..El examen de las operaciones, cualquiera que sea su naturaleza, de las dependencias y entidades de la administración pública federal, con el objeto de opinar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, si los objetivos y metas efectivamente han sido alcanzados, si los recursos han sido administrados de manera eficiente y si se ha cumplido con las disposiciones legales aplicables...”

#### **OBJETIVO.**

Los objetivos de la Auditoría Gubernamental son los siguientes:

1. Analizar si el control interno establecido en la entidad del sector gubernamental coadyuva a la obtención de información financiera confiable, oportuna y útil para la adecuada toma de decisiones.
2. Analizar si la dependencia o entidad, con los recursos asignados, ha cumplido en tiempo, lugar y calidad con los objetivos y metas establecidos en sus programas.
3. Revisar la eficiencia obtenida por la dependencia o entidad en la asignación y utilización de sus recursos.
4. Revisar si se cumple con las disposiciones legales, normas y políticas aplicables a la dependencia o entidad.
5. Formular las observaciones y recomendaciones tendientes a mejorar la operación de la dependencia o entidad, así como para corregir las desviaciones y deficiencias encontradas.



6. Realizar el seguimiento de las recomendaciones que hayan sido aprobadas, con el objeto de cerciorarse de que efectivamente se implantaron.

#### **1.4 PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS DE AUDITORIA.**

##### **PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.**

Los procedimientos de Auditoría, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a un rubro de los Estados Financieros, con el objeto de que el auditor reúna la información necesaria para emitir su opinión sobre las operaciones revisadas.

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, los procedimientos de auditoría los define como “El conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales el Contador Público obtiene las bases para fundamentar su opinión”.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto mencionaremos dichas técnicas de investigación, tales como:

- a) **ESTUDIO GENERAL.-** Es la apreciación de la fisonomía o características generales de la empresa, de sus Estados Financieros y de las partes importantes que la componen.
- b) **ANALISIS.-** Es la clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una partida determinada.
- c) **INSPECCION.-** Se refiere al examen físico de bienes materiales o documentos, con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo u operación presentada en los Estados Financieros.
- d) **CONFIRMACION.-** Consiste en la obtención de una comunicación escrita por una persona independiente de la empresa examinada, que se encuentra en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y que, de la misma manera nos pueda informar sobre ella.
- e) **INVESTIGACION.-** Es la obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la misma empresa.

- f) **DECLARACION.-** Es la manifestación por escrito, con la firma de los interesados, del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.
- g) **CERTIFICACION.-** Es la obtención de un documento en el cual se asegure la verdad de un hecho, legalizado normalmente con la firma de una autoridad.
- h) **OBSERVACION.-** Se aplica generalmente a operaciones para verificar cómo se realizan en la práctica.
- i) **CALCULO.-** Consiste en la verificación matemática de una partida.

Los procedimientos, al igual que las técnicas, deberán de aplicarse de acuerdo al criterio y requerimientos que el auditor llegase a necesitar. Derivado de lo anterior, dichos procedimientos deben estar acorde con las características de las entidades o empresas en revisión, tomando en cuenta la extensión de la actividad o rubro en revisión, el grado de globalización del mismo y la eficacia de los sistemas de control interno, para que estos sean confiables y tengan oportunidad en su aplicación. También se deben tomar en cuenta los objetivos de la revisión, la disponibilidad de los recursos sujetos a revisión y la urgencia de conocer los resultados de la misma.

Los procedimientos que el auditor elija a su criterio para ser aplicados a la revisión que se va a realizar en la entidad en examen, deben basarse en su experiencia profesional, en el desempeño y consideración de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y en las Normas y Procedimientos de Auditoría.

### **PROGRAMAS DE AUDITORIA.**

Un programa de auditoría, es un plan general detallado que se va a ejecutar, que especifica los procedimientos que se van a utilizar en la comprobación de cada partida en los estados financieros, y que da una estimación del tiempo requerido. A medida que se completa cada paso en el programa de auditoría, puede anotarse, a continuación de la partida, la fecha, las iniciales del auditor y el tiempo real consumido. De esta forma, un programa de auditoría sirve como una herramienta útil tanto para fijar el tiempo como para controlar el trabajo de auditoría. Los programas de trabajo también nos

indican el número de personas que se requieren, las proporciones relativas de horas de jefes y de ayudantes necesarios, y posibilita que los supervisores estén al corriente e informados sobre el progreso que se haya logrado.

Los programas de trabajo en auditoría interna, son guías de actividades de comprobación y revisión que serán aplicadas a las operaciones y funciones de la empresa para evaluar su eficiencia.

Los programas de trabajo, deben tener la extensión que sea necesaria para una adecuada evaluación de una operación y función, por lo tanto, estos no son limitativos. Sin embargo, para estandarizar las pruebas de auditoría que serán aplicadas, es conveniente fijar un parámetro mínimo de pruebas, dejando al criterio del auditor y a las circunstancias que se le presenten, la aplicación de más pruebas de auditoría y la profundidad de las mismas.

Generalmente la elaboración de un programa de auditoría, recae en el supervisor y en el encargado de la revisión, debido a que estos son los que realizan el examen previo a la entidad en auditoría.

Para formular un programa de auditoría es necesario considerar los siguientes puntos a desarrollar:

- a) Conocer y considerar el objetivo principal de la auditoría.
- b) Conocer el objetivo específico de cada área en revisión o examen.
- c) Considerar y determinar las limitaciones a las que está sujeta la auditoría.
- d) Tener un panorama de la entidad.
- e) Especificar el tiempo de duración de cada punto anterior.
- f) Determinar los métodos, procedimientos, técnicas y guías a aplicar.
- g) Determinar el personal adecuado para la realización del trabajo.
- h) Prevenir las contingencias.
- i) El alcance y oportunidad de los procedimientos a aplicar.
- j) Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información.
- k) Determinar quiénes o con quién se discutirían los problemas de inmediata atención.
- l) La secuencia lógica y funcional que deberá seguir la revisión.

Los programas de auditoría los podemos clasificar de la siguiente forma:

- a) Programas generales.- Son los que se realizan en forma limitada y genérica mostrando los procedimientos, técnicas y guías que se utilizarán, enumerando los objetivos a lograr.
- b) Programas analíticos.- Son aquéllos en los que se describen en forma detallada los procedimientos, técnicas y guías a utilizar en los exámenes a aplicar.
- c) Programas tipo.- Son los que describen los procedimientos de auditoría que presentan situaciones análogas en varias empresas y que las variaciones o situaciones especiales que ocurran o que tengan que considerarse como características propias de la entidad en revisión.
- d) Programas por áreas.- Son aquellos, como su nombre indica, que se elaboran con el objeto de programar revisiones individuales en las áreas específicas que integran la empresa en examen.

Existen varias ventajas que obtendrá el auditor al realizar un programa de trabajo de auditoría:

- a) Facilitar la supervisión de la auditoría.
- b) Sirven de guía al auditor principiante y de orientación al encargado de la auditoría.
- c) Sirven de consulta en revisiones posteriores.
- d) Ayuda a establecer responsabilidades.
- e) Sirve de ayuda para dividir las áreas y actividades del personal que intervendrá en la revisión.

El auditor debe estar preparado para modificar el programa de trabajo cuando en el desarrollo del mismo se encuentre con circunstancias no previstas o elementos desconocidos, y cuando los resultados mismos del trabajo indiquen la necesidad de hacer variaciones o ampliaciones a los programas previamente establecidos.

La calidad en la realización de los programas de trabajo se va a ver reflejada en el resultado final de la auditoría.

## **1.5 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.**

El estudio y evaluación del control interno, se efectúa con el propósito de darle cumplimiento a las normas de ejecución de trabajo el cual requiere que el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él, asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

### **DEFINICIONES.**

De acuerdo al Instituto Mexicano de Contadores Públicos nos indica que “ El Control Interno comprende: el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopta 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 a políticas prescritas por la dirección.

Según el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos “.El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados para proteger los activos, como son: Verificar la exactitud y veracidad de los datos contables, fomentar la eficiencia de las operaciones y alentar el apego a las políticas de administración prescritas en una empresa..”.

A su vez, se puede decir que el control interno es el estudio que se efectúa para evaluar los métodos y procedimientos que ha establecido una empresa, de tal manera que la administración de un ente económico pueda depender de esos elementos para obtener una información segura, y a su vez proteger adecuadamente los bienes de la empresa, como el promover la eficiencia y eficacia de las operaciones y la adhesión a las políticas prescritas de una compañía.

### **OBJETIVO.**

Los objetivos del control interno según la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría son los siguientes:

- 1.- La protección de los activos de la empresa.
- 2.- Obtener información financiera, veraz, confiable y oportuna.

- 3.- La promoción de eficiencia en la operación del negocio, y
- 4.- que las operaciones se apeguen a las normas y políticas de la administración de la empresa.

En base a los objetivos enmarcados anteriormente, se pueden identificar dos tipos de controles:

- a) El Contable, que corresponde a la salvaguarda y protección de los activos.
- b) El Administrativo, enfocado al apego y comprensión de las normas administrativas.

Al analizar estos conceptos, se comprende que los Controles Contables son producto de Controles Administrativos y no necesariamente los Controles Administrativos tienen efectos de Control Contable, el cual está diseñado en función de objetivos para suministrar seguridad razonable.

Un ejemplo de control contable serían los expedientes de activo, las pólizas de seguro que cubren los riesgos a los que están sujetos los bienes materiales y el registro en el libro de activos. Para definir un ejemplo de control administrativo, tomaré el mismo ejemplo en el cual la administración de la empresa fija controles como autorizaciones de un responsable para la adquisición de activos, los avisos de traslados a otros departamentos del mismo, etc.

Los Controles Internos Contables, son técnicas que se utilizan para realizar las actividades de registro de las operaciones y su efecto en Estados Financieros.

Las técnicas de Control Interno, son las herramientas de las que se valen los sistemas de contabilidad para la salvaguarda de activos y presentación de las operaciones en los Estados Financieros; se pueden clasificar de acuerdo al ciclo de transacciones de la entidad, que se encuentran interrelacionados entre sí:

- 1.- Ciclos de Producción.- Se encarga del proceso productivo de la empresa desde la salida de materia prima del almacén, su paso por la actividad de transformación y su terminado, o bien del proceso de comercialización.
- 2.- Ciclo de Egresos.- Este control se destina a la distribución y canalización del efectivo existente en el organismo (pago a proveedores, acreedores diversos, desembolsos por gastos de viaje).

3.- Ciclo de Ingresos.- Se enfoca al control existente aplicado a la actividad principal de la empresa y de la cual obtiene sus ingresos normales (venta).

4.- Ciclo de Tesorería.- Corresponde al manejo de efectivo, una vez que se encuentra dentro de la empresa (inversiones, fondos de efectivo, control de caja).

### **ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.**

Un sistema adecuado de control interno debe contener los siguientes elementos:

#### **1.- ORGANIZACIÓN.**

Un plan de organización que proporcione una separación apropiada de responsabilidades funcionales, mediante la independencia entre los departamentos de operación, custodia y registro y el establecimiento de líneas de responsabilidad.

#### **2.- PLANEACION Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS.**

Un sistema de autorización y procedimientos de registro adecuados para proporcionar un control razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos, mediante el establecimiento de los métodos necesarios para el control del registro de las operaciones y para la clasificación de la información dentro de una estructura de cuentas, lo cual proporciona los informes contables.

#### **3.- CONCENTRACION DEL PERSONAL.**

El personal adecuado al cual asignarle las responsabilidades necesarias

#### **4.- SUPERVISION.**

Una supervisión y vigilancia adecuada y constante que permita verificar que el personal desarrolle los procedimientos asignados y tomar las medidas correctivas cuando aparezcan deterioros en el sistema.

### **ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO.**

De acuerdo con las normas de auditoría, relativas a la ejecución del trabajo, el Auditor es responsable de estudiar y evaluar el control interno de la empresa cuyos estados financieros va a dictaminar. El estudio es la conclusión a que se llega, el juicio que se forma en la mente del auditor al

recibir los resultados del estudio del control interno.

Existen tres métodos para efectuar el estudio del control interno: descriptivo, de cuestionario y gráfico.

### **1. METODO DESCRIPTIVO.**

Consiste en la aplicación por escrito de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos específicos del Control Interno. Es decir, es la formulación de un memorándum donde se transcriben en forma fluida los distintos pasos de un aspecto operativo.

### **2. METODO DE CUESTIONARIO.**

En este procedimiento, se elabora previamente una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y a continuación se procede a obtener las respuestas a tales preguntas. Generalmente estas preguntas se formulan de tal manera que una respuesta negativa advierta debilidades en el Control Interno; no obstante, cuando sea necesario deben incluirse explicaciones más amplias que hagan más suficientes las respuestas.

### **3. METODO GRAFICO.**

Este método tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos, flechas, cuadros, figuras geométricas, en dichas figuras se representan departamentos, formas, archivos, etc. y por medio de ellos se indican y explican los flujos de las operaciones. En la práctica resulta más conveniente el empleo mixto de los tres métodos ya que de este modo se logran resultados más completos y se soportan mejor las conclusiones.

Cualquiera de los tres métodos señalados se inician considerando las dos situaciones siguientes:

- 1.- La investigación con los funcionarios y empleados para describirlo, graficarlo y resolviendo el cuestionario.
- 2.- El estudio real de la operación para ver si efectivamente responde a lo asentado en la investigación anterior.



### **EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.**

El estudio y evaluación del control interno, se realiza con el propósito de determinar el grado de confianza que depositará el auditor respecto al control interno, determinando si es bueno o defectuoso, es decir, si permite la consecución plena de sus objetivos o no.

La forma en que el Contador Público, resuelve si el control interno es razonable o insuficiente, es en principio, por la comparación de estándares ideales de control interno contra control interno vigente. Esto hace particularmente importante que el Contador Público tenga conocimiento de la teoría de un buen control interno en actividades específicas.

### **OPORTUNIDAD Y ALCANCE.**

Respecto del alcance en el estudio del control interno existen dos posibilidades que los determinan: Cuando se efectúa auditoría por vez primera a una empresa determinada, resulta conveniente efectuarlo totalmente, abarcando todos los aspectos posibles en relación con el trabajo de auditoría; en subsecuentes auditorías puede prepararse un plan rotativo, es decir, examinar en un año unos aspectos y en el año siguiente los aspectos restantes, complementando siempre con ratificaciones generales a los aspectos en los que no se profundiza por el conocimiento anterior, o en los que hubieren mostrado cambios.

### **LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACION.**

La implantación de un buen Control Interno en la organización, es de suma importancia y fundamental para que esta subsista, funcione y opere de manera razonable y pueda cumplir con sus objetivos, independientemente el giro de la empresa.

En las empresas transformadoras de alimentos, hay una diversidad de actividades a desempeñar, desde la dirección hasta los trabajos de menor importancia. Con objeto de tener mayor eficiencia en las actividades, se tienen que distribuir los trabajos convenientes creando jerarquías.

En las empresas de esta índole, por la cantidad de factores que intervienen en su operación y la multitud de detalles que es necesario atender a fin de lograr un adecuado registro de las operaciones,

es imprescindible vigilar que esa cadena de acontecimientos se suceda en forma fluida a fin de contar con información veraz y oportuna.

En estos negocios que funcionan con varias sucursales en diferentes lugares, se hace necesaria una supervisión más estricta de todas sus actividades con el objetivo de medir la eficiencia y tomar las medidas correctivas oportunamente para evitar las desviaciones; se tiene que tener un control interno confiable y siempre supervisado por Auditoría interna o externa.

El control interno es de suma importancia en todas las empresas, y en este caso en las distribuidoras de productos lácteos no es la excepción, pues el no tener un control adecuado, puede resultar un verdadero problema sobre todo en algunos renglones como los de venta e inventarios, quedando desprotegidos estos rubros, facilitando los abusos de confianza, robos y fraudes por parte de la Administración.

Por su importancia, a continuación se menciona la conclusión número 3 del boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos:

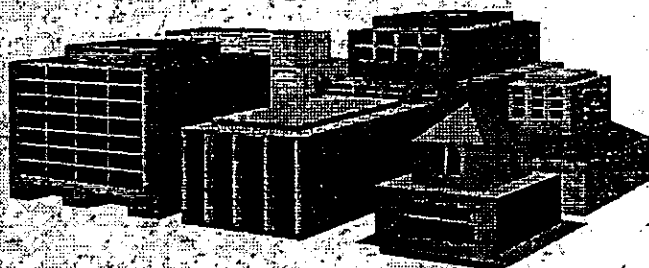
“Los Contadores Públicos no deben emitir opiniones sobre estados financieros de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas, sin haber cumplido plenamente con aquella que le obliga a examinar el control interno en sus aspectos relacionados con la propiedad de los métodos y registro sobre los que se apoyan los estados financieros”.

Por último y para concluir este punto diré que en el transcurso de la auditoría, el Contador Público corrobora la aplicación correcta e incorrecta de los procedimientos, técnicas, políticas y demás aplicaciones plasmadas en los manuales de organización y procedimientos de la entidad; formulando un reporte o cédula de examen de control interno, en la que se van a expresar todas las desviaciones encontradas durante la revisión, para posteriormente conjuntarlas en un reporte final de resultados, en el que ya se determina la fecha de compromiso de corrección a las desviaciones encontradas, según el visto bueno de la alta gerencia o el cliente de la entidad en examen (Ver cédula siguiente).

REALIZO _____ FECHA DE INICIO _____ FECHA DE TERMINADO _____ FIRMA _____			
<b>MIRAN-DA ALIMENTOS S.A. DE C.V.</b> <b>FECHA DE LA REVISION</b> <b>CEDULA DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO</b>			
DIFERENCIA LOCALIZADA	EFECTO Y/O CAUSA	PROCEDIMIENTO APLICABLE	SUGERENCIA

REALIZO _____ FECHA DE INICIO _____ FECHA DE TERMINADO _____ FIRMA _____					
<b>MIRAN-DA ALIMENTOS S.A. DE C.V.</b> <b>INFORME DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO</b> <b>FECHA DE LA REVISION</b>					
DESVIACION	CAUSA	DEPARTAMENTO	PROCEDIMIENTO A APLICAR	SUGERENCIAS	FECHA COMPROMISO DE CORRECCION

# CAPITULO 2



## LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS.

## LAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS.

### 2.1 ANTECEDENTES.

Empezaremos este capítulo mencionando un concepto de “Empresa” tal como el que se indica a continuación:

“Es toda aquella organización formada por personas, cuyas acciones están armoniosamente coordinadas y aplicadas a materiales, herramientas, maquinarias, dinero o cualquier otro factor con el propósito de lograr un objetivo previamente definido, o bien es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad”.

Ahora bien, iniciaré con los antecedentes más remotos de los cuales se tiene conocimiento y que datan desde el periodo prehistórico (paleolítico, mesolítico y neolítico), en donde el aumento de la población y la aparición de actividades especializadas estimularon los cambios sociales y las necesidades dentro de estas comunidades de fomentar el intercambio de productos o artículos que ellos no producían, con otras poblaciones que si contaban con dichos productos. Es aquí donde se inicia la economía del trueque por medio del cual él, se cambian mercancías o alimentos no necesarios por otros que si lo son, con esto se inicia el comercio del latín “commercium”, de com, con y merx mercis mercancial.

Con el tiempo los pueblos se dan cuenta de que necesitan establecer un sistema más dinámico dando por resultado el uso de la moneda en su forma de barra, de anillos, de bolas de metal. Con las piezas de metal se empiezan a hacer monedas, regularmente en forma de disco sin ningún sello y sirven de medida común para el precio de las cosas y para facilitar los cambios. Posteriormente, estas monedas se acuñan con el sello del gobierno o con el busto de un soberano y con alguna denominación.

La creación de monedas da un auge tremendo al comercio ya que son valores más generalizados. La historia antigua comprende los pueblos orientales: egipcios, asirios y caldeos, fenicios, hebreos, medos y persas.

En Egipto el comercio estaba en manos de los extranjeros, en Fenicia se practica el comercio marítimo haciendo de éste una actividad nacional.

En Grecia el comercio llegó a un alto grado de perfección; la colonización siguió el aspecto comercial y las relaciones marítimas ocuparon el primer lugar en el comercio helénico; con la conquista macedonia se abrió a los comerciantes un inmenso campo en África y Asia; en Roma la economía se basaba principalmente en el comercio del trigo, la vid y el olivo.

Más adelante en la Edad Media, se dió lugar al orden mercantil y económico, contribuyendo al desarrollo de las relaciones comerciales de los pueblos de Europa; al origen de algunas industrias, al perfeccionamiento de otras y al desarrollo de numerosos productos agrícolas e industriales.

Durante esta época se desarrollaron los gremios, teniendo a su vez inspectores que regulaban el número de artefactos y el precio al que se debían vender en el mercado; hubo adelantos en la contabilidad, letras de cambio, sociedades y bancos, el régimen capitalista y el proletario de la industria crecieron en el siglo XV.

El final del siglo XV y el XVI es en lo político, social y económico, una época de transformaciones que dan como resultado los tiempos modernos.

En la edad moderna, el acontecimiento más trascendental es la llamada revolución maquinista; ésta creó la gran industria y el gran comercio, que a su vez provocaron un gigantesco aumento de la riqueza.

Las actividades mercantiles contemporáneas están organizadas por una serie de instituciones, entre las que destacan las bolsas y cámara de comercio, creando nuevos métodos de venta, estableciendo las ventas a plazos, creando los agentes viajeros, organizando la publicidad para atraer a los consumidores y obteniendo el apoyo de los gobiernos para promover el comercio en el exterior.

Las revoluciones inglesas beneficiaron a las clases acomodadas, que a través del control del gobierno consolidaron en su provecho la supremacía marítima y comercial de Gran Bretaña, constituyendo un gran imperio colonial que haría posible la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial, inició un gran período de preponderancia económica y social ya que los pequeños talleres desaparecen y se instalan grandes fábricas en las cuales trabajan centenares de obreros. Los fabricantes escogen para instalar sus industrias lugares cercanos a las minas de hierro y de carbón; las fábricas utilizan máquinas movidas por el vapor, permitiendo crear mayor número de artefactos o productos en menor número de horas y con menor gasto de energía humana.

El invento de la máquina de vapor por James Watt en 1767, se empieza a aplicar en todas las industrias sustituyendo la fuerza humana y aún influyendo en el transporte, lo cual facilita enormemente la industria y el comercio en todo el mundo.

Las máquinas producían enormes cantidades de objetos con el menor número de obreros empleados, con las ganancias los dueños ampliaban sus fábricas o abrían nuevas o simplemente incrementaban su riqueza, esto trae como consecuencia una riqueza acumulada en unas cuantas personas, lo cual no aportaba ningún beneficio para los trabajadores ya que aún los artesanos que antes tenían sus talleres, se vieron obligados a cerrarlos pues los costos para ellos se elevaban así como las horas de trabajo teniendo que emplearse en las fábricas; sin embargo su empleo no era seguro debido a que los capitalistas los empleaban a su antojo, aumentándoles las horas de labor y otorgándoles el salario que los dueños creían conveniente. Surge la figura de Robert Owen, poseedor de fábricas de tejidos de algodón, que implantó las mejoras y reformas que él consideraba indispensables en sus propios establecimientos industriales.

Redujo la jornada de trabajo a diez horas y media, mejoró el jornal de los obreros y siguió pagándoles aún cuando no trabajasen por alguna falta. Prohibió que trabajaran los niños menores de doce años. Pugnó por crear sociedades de obreros y cooperativas, creó logias o gremios integrados por artesanos que se dedicaban al mismo oficio.

Cuando surge la Revolución Industrial, el mundo cambió por completo y aparecieron inventos de todos tipos, hasta llegar a la producción y consumo en masa y a las grandes empresas industriales, comerciales y de servicios que caracterizan al mundo actual.

## 2.2 CLASIFICACION.

En este punto se combinan los factores productivos para conseguir un producto que obtenga el máximo beneficio: económico y social, según los casos; en las empresas capitalistas, la actividad se dirige hacia la maximización del beneficio, es decir, de la diferencia entre los ingresos y los costos.

Existen dos clases fundamentales de empresas capitalistas:

- a) La Privada y la Pública
- b) La Mixta o Nacionalizada

Las características de la empresa privada son:

- Libertad de acción del empresario en los métodos productivos, aunque sometido a ciertas limitaciones referentes a la naturaleza del producto, las condiciones laborales, el sistema de precios, etc.
- Los bienes y servicios que producen se destinan a un mercado o comercio, la reacción del cual es un elemento de riesgo de la gestión de la empresa.
- Las relaciones de la empresa con las demás se rigen en cierta forma por la competencia.

La empresa pública, ha surgido como instrumento del poder público para regular la marcha de las empresas privadas, lo que ha creado frente a éstas un sector público o semipúblico en que el Estado, en grados diversos, actúa como empresario; a veces la sustitución es total, como en la Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas, o casi nula como en Estados Unidos de Norteamérica.

En las empresas públicas, el Estado es el único propietario y empresario, en algún caso se han creado con fines de lucro, como los monopolios fiscales, por ejemplo, aunque normalmente el índice de beneficios no es el que señala el Estado si la explotación es buena; por lo general, en los sistemas capitalistas, estas empresas se crean con fin de asegurar a la población ciertos bienes o servicios a precios lo más bajo posible, aunque se produzcan pérdidas.



Si junto a la del Estado hay aportación de los particulares, ya sea en la dirección o en la propiedad, o en ambas, tendremos la Empresa Mixta y cuando el Estado se hace cargo de una empresa privada da lugar a las llamadas Empresas Nacionalizadas.

Las empresas tradicionalmente se clasifican en tres grandes ramas:

- a) **Industriales**
- b) **Comerciales**
- c) **De Servicios.**

a) **Las empresas Industriales**, se clasifican en dos grandes grupos: industrias extractivas e industrias de transformación.

1.- Las Industrias extractivas: Son aquellas que tienen por objeto obtener el producto de la propia naturaleza tal es el caso: industria petrolera, industria minera, en general recursos no renovables, agricultura, ganadería, pesca, explotación de bosques.

2.- Las industrias de transformación: Son aquellas que modifican las características físicas y químicas de la materia prima, por medio de adición o cambio de yuxtaposición de materiales hasta lograr obtener un producto manufacturado. En este tipo de empresas, interviene el trabajo humano con empleo de la maquinaria, que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o substancias, para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales por ejemplo: Empresas textiles, químicas, farmacéuticas y otras.

El mecanismo contable de este tipo de empresas, se sintetiza en reunir los tres elementos del costo de producción (costo unitario), es decir:

- a) Materiales directos consumidos.
- b) Obra de mano directa empleada.
- c) Costos indirectos aplicados.

Las Industrias de Transformación, por su forma de producir, se pueden dividir en dos grandes grupos:

- Las que producen por medio de ensambles o yuxtaposición de varias partes, hasta lograr obtener un artículo que se considere como producto manufacturado.
- Las que sujetan la materia prima a un proceso constante de elaboración o transformación, agregándole otros materiales. Estas industrias tienen la característica de que su producción es continua, y que se refiere a un periodo uniforme para toda la masa de producción.

**b) Las Empresas Comerciales:** Son aquéllas que sirven de intermediarias entre productores y consumidores de satisfactores, por ejemplo: mayoristas, cadena de tiendas, concesionarios, distribuidores, detallistas y otras. Son empresas que se dedican a adquirir cierta clase de productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado margen de utilidad.

**c) Las Empresas de Servicio:** Son aquéllas que venden asesoría, asistencia, transporte, publicidad, relaciones públicas, implantación de sistemas, ya que con el esfuerzo del hombre produce un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este grupo de empresas se encuentran principalmente: Concesionadas por el Estado, sin concesión y concesionadas no financieras.

### 2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el punto anterior, tratamos lo relacionado a la clasificación de las empresas, en donde pudimos observar las características de las Industrias de Transformación, siendo éste el tema a tratar a continuación. Hablaremos de la Empresa dedicada a la transformación de alimentos cuya razón social es: Miran-Da Alimentos, S.A. de C.V. , su giro comercial es la transformación y elaboración de productos lácteos para la panificación, tales como las margarinas, cremas y productos complementarios.

Esta empresa inició sus actividades el 12 de Diciembre de 1984, fundada por el Sr. Fidel Miranda Garcini y su hermano el Ing. Eduardo Miranda Garcini, actualmente el Sr. Fidel Miranda se retiró por cuestiones de salud y su hermano Eduardo es el Director General..

La compañía elabora productos lácteos para la panificación, los cuales se clasifican en cinco grupos:

- 1.-Margarina Industrial
- 2.-Margarina Autoservicio
- 3.-Cremas
- 4.-Algunos Productos Complementarios (otros los compra y vende).
- 5.-Base para Helado .

Los diferentes productos lácteos con los que cuenta la empresa son:

#### **1.- Margarinas Industriales:**

Ojaldre, Panquelina, Biscochina, Repostina, Rocío Danés, Rocío Feite, Mil Hojas, Usos Múltiples, Real Industrial, Real Institucional, Decoración. En presentación de caja de 10 kgs., marqueta de 5 kgs. y plancha de 2.5 kgs.

#### **2.-Margarinas De Autoservicio:**

Marg. Real s/sal de .90 grs., Marg. Real c/sal de .90 grs., Marg. Real s/s y c/s de .180 grs., Marg. Real s/s y c/s de .500 grs., Marg. Liviana de .775 grs. , Mantequilla Pura de Vaca de .400 grs. y .775 grs., Real de Autoservicio de 1 kg., Mil Hojas de Autoservicio de 1 kg., entre otras.

#### **3.-Cremas:**

Crema batida, crema líquida, crema batida de 2.5 kg., crema real usos múltiples, crema pastelera en caliente, crema pastelera en frío.

#### **4.-Productos Complementarios:**

Glazé de fresa, piña, limón y natural en presentación de 5 y 10 kg., Mejorantes para pan: polvo para hornear, bolsa 10 kg. y crujiapan, bolsa de 10 kg.

## 5.- La Base para Helado: Banda Roja, Mix, Premiun y Real.

Además de estos productos, se compran y se venden los siguientes productos complementarios: Mermeladas de fresa y piña, jaleas de fresa, piña, limón y chabacano, coberturas de chocolate y jarabe de chocolates, granillos de chocolate, café y leche extrafino y granillos de chocolate, leche y café normal, granillo verde, abrillantador y emulsificantes, ajonjolí y capacillo rojo

Sus principales clientes son las Cadenas de Panaderías, Tiendas de Autoservicio, Paleterías , Central de Abastos y Distribuidores en toda la República Mexicana.

El personal con que cuenta la empresa son 300 empleados aproximadamente. Se trabajan en Producción 2 turnos en temporadas bajas y en temporadas altas o días festivos se trabajan 3 turnos. Sus instalaciones se encuentran ubicados en la Ciudad de México y cuenta con 19 Sucursales en la República Mexicana, divididas en 3 zonas: Norte, Centro y Sur.

En la **Zona Norte** se encuentran en: Tijuana, Chihuahua, Monterrey, Durango, Culiacán, Hermosillo, Guadalajara, León. En la **Zona Centro**: Pachuca, Toluca y Cuernavaca. En la **Zona Sur**: Cancún, Mérida, Villahermosa, Tuxtla Gutiérrez., Oaxaca, Veracruz, Tampico y Puebla.

Las relaciones de trabajo de la empresa quedan claramente establecidas mediante una organización apropiada, porque así cada persona sabe cuál es su posición dentro de la estructura orgánica, además a cada miembro de la empresa se le delega la autoridad necesaria para efectuar su trabajo en relación a la responsabilidad correspondiente.

A continuación presentaré la estructuras orgánica de empresa y otra por las Sucursales Foráneas.

Como ya hemos visto en el organigrama de la empresa, cada miembro de la empresa se le delega la autoridad necesaria para poder efectuar su trabajo en relación a la responsabilidad correspondiente, y así se logra que cada persona realice sus propias actividades; sin embargo, no sucede lo mismo en las Sucursales Foráneas, a pesar de estar bien delimitadas las áreas y responsabilidades no funciona de la misma manera, como lo veremos mas adelante, aunque en la actualidad se tienen mejores resultados.

El funcionamiento en las Sucursales Foráneas, es diferente a cómo se controla y se maneja la matriz, empezando porque en las Sucursales no se maneja la contabilidad, ni elaboración de nóminas o pagos de impuestos, todo se maneja en Oficinas México, se les envía cada catorce días su nómina y recibos ya elaborados, sólo para que el Jefe Administrativo cobre el cheque y ensobrete.

En relación al registro de su contabilidad y la emisión de los Estados Financieros, estos se preparan en el área de Contabilidad, en la Ciudad de México, ya que la Sucursales fueron dadas de alta con el nombre de la empresa “Miran-Da Alimentos, S.A. de C.V.” y con domicilio fiscal de la empresa. Por tal motivo, cada mes se hace un cuadernillo por cada sucursal y se le entrega al Gerente Regional de la Zona, para que éste a su vez lo comente con los encargados de la bodega en su visita a esa ciudad.

En las Sucursales cuentan con las siguientes instalaciones:

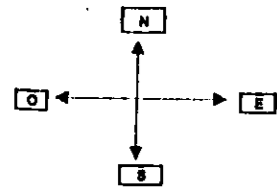
Oficinas para Administración y Ventas. Dos cámaras de refrigeración, un cuarto de polvos, un Instituto de Panificación para dar cursos y con estacionamiento para guardar las unidades de reparto.

Su actividad principal, es recibir el producto que les llega cada semana desde la Planta de México y venderlo; por lo tanto, también en la Sucursal se realiza la labor de cobranza.

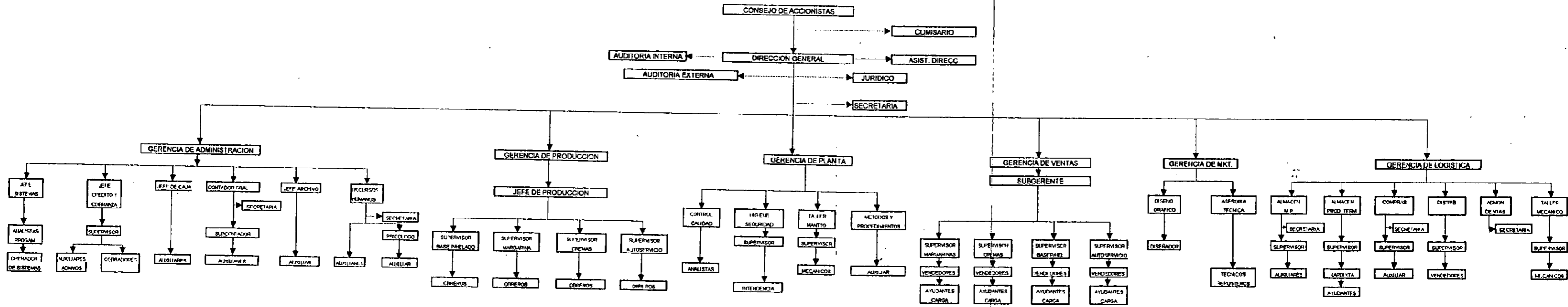
Toda la documentación que se genera por la ventas y cobranza del día, se debe enviar a Oficinas México vía paquetería “Estafeta” y en un sólo sobre se enviará la información de diferentes departamentos, tal y como lo especifican las normas y políticas de la Compañía.

La comunicación con los diferentes departamentos se hace a través del “fax” o como última opción vía telefónica. Cabe mencionar que cada vez que se contrata a algún jefe de bodega, ya sea administrativo o de ventas se les imparte la capacitación en las Oficinas México durante una semana y media o dos si es necesario; además de contar con diferentes revisiones a las bodegas por parte del Gerente Regional, los supervisores foráneos y por el Depto. de Auditoría Interna.

En la Ciudad de México se lleva a cabo cada trimestre una junta de resultados por zona, participando el Gerente Regional, los supervisores foráneos de la zona, el Jefe Administrativo, el Jefe de Ventas y personal de Oficinas México que tenga relación directa con las bodegas. Cada uno de ellos está tres días, exponiendo sus resultados del trimestre y también, de acuerdo al programa, se ven los problemas y soluciones para cada Bodega.



CIA. MIRANDA ALIMENTOS S.A DE C.V.  
 ORGANIGRAMA  
 CASA MATRIZ  
 MARZO DE 1998



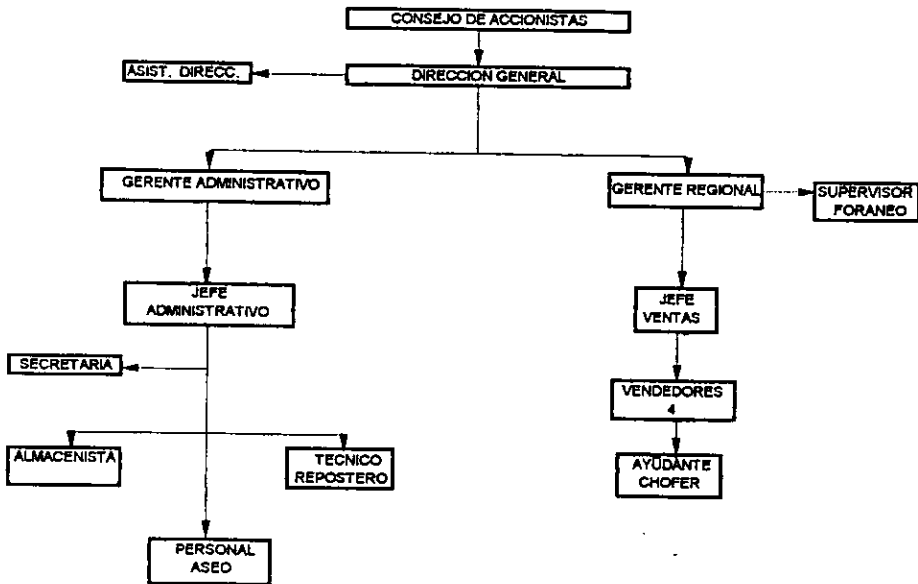
----- LINEA DIRECTA  
 - - - - - STAFF

NUMERO DE PERSONAS QUE LABORAN EN LA EMPRESA 165



# CIA. MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V. ORGANIGRAMA DE SUCURSALES FORANEAS.

Marzo de 1998.



----- STAFF  
 \_\_\_\_\_ LINEA DIRECTA

No. DE PERSONAS QUE LABORAN EN LAS SUCURSALES: 150

## 2.4 NORMAS Y POLITICAS DE LA SUCURSALES FORANEAS.

Cualquier clase de empresa organizada debe contar con políticas establecidas, ya que a éstas se les considera guías de acción que se refieren al logro de las metas. Las políticas proporcionan una guía de cómo la administración debería ordenar sus negocios y sus actitudes hacia mejores resultados; indican las intenciones de los que guían la organización y definen el universo del cual se toman decisiones futuras.

Las políticas proporcionan canales de comunicación, promueven una coordinación más estrecha entre los elementos organizacionales, fomentan la iniciativa individual y aseguran que todos los elementos organizacionales operen bajo las mismas reglas.

Existen varios tipos de políticas de negocios. Las políticas principales que se formulan en el nivel más alto de la organización y se relacionan con el objetivo de la compañía, proporcionan guía relacionada con las líneas de negocios y con la conducta ética de la organización.

Las políticas secundarias son formuladas en los niveles superiores de la organización y tratan las fases de los negocios como la selección de los productos principales y la selección de áreas de mercadotecnia.

Las políticas funcionales tratan sobre una área funcional específica de la organización: mercadotecnia, producción, finanzas, etc.

Las políticas menores se subordinan a las políticas funcionales y definen detalles como descansos, programas de mantenimiento y disposición de la planta.

Otro tipo de políticas son el Procedimiento y los Planes de operación estándar, éstos definen paso a paso los métodos por los cuales se llevan a cabo las políticas, trazan la forma en que se debe realizar una actividad; un ejemplo sería el procedimiento para establecer las quejas de los clientes.



Por último, se consideran las reglas otro tipo de políticas. Estas requieren que se tomen acciones específicas y definidas con respecto a una situación dada. Las reglas no permiten flexibilidad y desviación como en el caso de “se prohíbe fumar en la sala de conferencias”.

Como se puede observar, los procedimientos y las reglas son subgrupo de las políticas. Todas proporcionan guía en la resolución de un problema en particular.

Para formular las políticas, la o las personas que las hacen deben analizar varios factores: Como primer punto se debe valorar los objetivos organizacionales con el objeto de tener una comprensión completa de adonde se dirige la organización antes de establecer las guías de acción.

También hay que considerar las responsabilidades sociales y éticas de la organización, conocer las políticas generales de la competencia, identificar las tendencias económicas de actualidad en el medio y por último, conocer la estructura organizacional puesto que una compañía ubicada en muchos lugares o multinacional puede tener distintas políticas para cada lugar debido a las diferencias ambientales.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, en la Empresa Miran-Da Alimentos, S.A. de C.V. cuenta en cada Sucursal con sus propias políticas internas, dentro de las cuales se mencionan las referentes al **área de Ventas.**

### **POLITICAS.**

1. El Gerente de Zona, es el responsable de que el supervisor de zona y todos los jefes de ventas, sean capacitados para poder realizar su trabajo de manera óptima.
2. El Jefe de Ventas y Supervisor deben conocer a su gente y el desarrollo personal que están buscando en la Sucursal, con el fin de integrarlos para que se logre el objetivo de la Sucursal.
3. El Jefe de Ventas y Supervisor deberán tener constante comunicación con el fin de que se resuelvan los problemas que se presenten a la brevedad posible.
4. El Jefe de Ventas y Supervisor darán a conocer al personal a su cargo las políticas y procedimientos necesarios para la obtención de metas y objetivos previamente fijados y promover el desarrollo del personal del área.

5. Los Jefes de Venta de cada sucursal son los responsables de capacitar a los vendedores, para que cuenten con el conocimiento para la venta y distribución de los productos.
6. Todos los vendedores recibirán una comisión como estímulo sobre las ventas que hayan realizado.
7. Es responsabilidad del Jefe de Ventas efectuar semanalmente confirmaciones de saldos de los clientes de cada una de las rutas de los vendedores.
8. El Jefe de Ventas tendrá la responsabilidad de controlar los materiales promocionales y carteles publicitarios de la empresa para que se cuiden y se haga buen uso y una adecuada distribución con los clientes.
9. Cada vendedor cubrirá una ruta, en dicha ruta se delimitará el territorio que atenderá.
10. El Gerente de Zona junto con el Jefe de Ventas, realizará proyectos buscando incrementar las ventas, abriendo mercado y reestructurando rutas.
11. El Jefe de Ventas mantendrá una estrecha comunicación con el encargado administrativo respecto al comportamiento de la cartera de clientes y los gastos generales de la Sucursal.

### **NORMAS.**

Estas normas se clasifican en Personal, de Capacitación, Actividades de Ventas, Definición de Objetivos, Pedidos Telefónicos, Investigación y Seguimiento de Mercados, Control de Vehículos, Comprobación de Gastos , Inventarios y Almacén, de las cuales sólo mencionaré las más importantes de acuerdo a su clasificación.

#### **PERSONAL.**

1. El Jefe de Ventas, es el responsable de que todo el personal a su cargo se registre al llegar en al lista de asistencia y hacer registros de los vendedores que se encuentren fuera indicando el lugar en donde estarán ese día.
2. El Jefe de Ventas o Supervisor, son los responsables de suplir al vendedor por faltas o vacaciones y vacantes, basándose en el libro diario de rutas.
3. Es responsabilidad del Jefe de Ventas que todos los vendedores locales y foráneos hagan uso del uniforme, mismo que deberá estar limpio y bien presentado.

#### **CAPACITACION.**

1. Los Jefes de Venta y el Supervisor son los responsables de explicar claramente a los vendedores los siguientes puntos:

- Cómo esta organizada el área de ventas, de quién dependen directamente, horarios de entrada y salida, métodos de trabajo en Ventas, el uso y mantenimiento de las unidades asignadas, qué hacer en caso de accidente o siniestro, etc.
2. Cuando se integren nuevos productos de deberá hacer la presentación a todos los vendedores indicándoles : el nombre, usos, presentación, ventajas, qué producto es su competencia, etc.
  3. El Jefe de Ventas y el Supervisor son los responsables de dar seguimiento a los vendedores que ya tienen algún tiempo, que todos los productos sean ofrecidos, así como vigilar las formas de trabajo de cada vendedor, etc.

### **DEFINICION DE OBJETIVOS.**

1. Los Jefes de Venta y el Supervisor de cada sucursal son los responsables de fijar los objetivos de venta del año con base en los promedios de venta mensual del año anterior, los puntos de equilibrio en kilos y el porcentaje de crecimiento determinado por la Dirección Comercial.
2. El Gerente de Zona, es el responsable de hacer un plan de ventas junto con el Jefe de Ventas de cada sucursal, en el cual se fijarán metas que les permitirán alcanzar la cantidad que se deberá vender como mínimo de cada producto por mes, así como establecer metas a cubrir por cada vendedor en un determinado periodo de tiempo.

### **ACTIVIDADES DE VENTA.**

1. El Jefe de Ventas es el responsable de cotejar las facturas contra las hojas de control de clientes de la carpeta del vendedor y, en caso de haber diferencias, verificar y enviar nuevamente la factura al cliente para su corrección o sustitución.
2. El Jefe de Ventas y Supervisor son los responsables de vigilar y asesorar a los vendedores para que efectúen correctamente las operaciones referentes a pedidos, cambios físicos de producto y devoluciones.

### **PEDIDOS TELEFONICOS.**

1. Todas las llamadas que se tengan durante el día para solicitar pedidos telefónicos o reclamaciones, deberán quedar registradas en el libro de pedidos.

2. Es responsabilidad del Jefe de Ventas atender la llamada de los vendedores foráneos diariamente entre 7:00 y 7:30 A.M. con el fin de que en un máximo de 4 minutos les puedan proporcionar la información de los pedidos pendientes.

### **INVESTIGACION Y SEGUIMIENTO DE MERCADOS.**

1. El Jefe de Ventas o Supervisor elaborarán un reporte semanal y mensual de aquellos clientes que hayan dejado de comprar o disminuido sus compras, señalando las causas e indicando la estrategia a seguir para recuperar al cliente.
2. El Jefe de Ventas deberá analizar y detectar las oportunidades del mercado actual y futuro, y deberá estar al pendiente de las actividades de la competencia y sugerir programas para contrarrestarla.
3. Toda la información antes mencionada se dará a conocer a través de una junta periódica con todo el personal de ventas.

### **CONTROL DE VEHICULOS.**

1. Al momento de ingresar un vendedor, firmará un resguardo en donde se indiquen las condiciones y con qué herramienta se le entrega la camioneta.
2. Los vendedores son responsables de traer limpia su unidad y de verificar que la unidad tenga en perfectas condiciones el thermoking.
3. El Jefe de Ventas es el responsable de abrir y mantener actualizado un expediente por cada unidad conteniendo copia de los documentos que trae a bordo el vendedor, así como copia de las facturas por reparaciones realizada a la camioneta.
4. El Jefe de Ventas es el responsable de tener un informe mensual del consumo de gas por unidad, indicando los kilómetros recorridos y kilos de gas cargados, también es responsable del programa de mantenimiento preventivo a las unidades.

### **COMPROBACION DE GASTOS.**

1. El jefe de Ventas es el responsable de analizar, revisar y autorizar los gastos de los choferes, verificando se apeguen a las políticas y montos autorizados.

## **INVENTARIOS Y ALMACEN.**

1. El Jefe de Ventas deberá revisar y firmar de enterado en el inventario de claves que le turne el almacenista cada lunes, antes de transmitirlo a la Cd. de México.
2. El jefe de Ventas deberá reportar al almacenista cualquier anomalía que observe en el producto como consecuencia de la temperatura.

## **POLITICAS DEL AREA ADMINISTRATIVA.**

El encargado administrativo es el responsable de:

1. Toda la operación de las sucursales tanto administrativa como operativa.
2. Llevar el control de todas las actividades y gastos que se realicen.
3. Guardar el dinero y los documentos por cobrar en la caja fuerte y depositar el dinero de la venta y cobranza al día siguiente.
4. Que no se hagan préstamos personales por ningún concepto. En caso de que por causa de fuerza mayor se requiera del préstamo, se pedirá autorización al gerente administrativo.
5. La custodia de las facturas en blanco y las que estén para cobro.
6. La custodia de la caja chica y de enviar la comprobación de gastos cada semana o al haber gastado \$ 1,500.00.
7. Autorizar todos los comprobantes provisionales o definitivos de caja y verificar que los comprobantes estén correctos y de acuerdo con los requisitos fiscales.
8. Dar seguimiento para que se comprueben los gastos en cuanto regrese la persona a la que se le entrego el anticipo de gastos.
9. Elaborar diariamente el reporte de cobranza.
10. Coordinar el envío de los documentos a las oficinas de México diariamente por medio del servicio de mensajería.
11. Enviar diariamente a las oficinas México al Departamento de Personal el registro de asistencia a más tardar a las 8:45 A.M.
12. Para cualquier contratación que se requiera se elaborará un formato de requisición de personal, debidamente autorizado y firmado por el gerente de zona para el área de ventas y firmado por el gerente administrativo para el área de administrativa.
13. Vigilar que se lleve el registro de llamadas telefónicas de larga distancia, y sean descontadas a los empleados en caso de tratarse de llamadas personales.

14. La custodia de las llaves de las Oficinas y duplicados de todas las puertas y mobiliario de la oficina.
15. Tanto el encargado administrativo como el almacenista, deberán estar al pendiente de las claves y cantidades de producto que se tienen, con el fin de darle una correcta rotación al producto y no falte.
16. Dar atención a los representantes (inspectores) de las dependencias de gobierno, cuando estos se presenten con su debida identificación oficial., informando posteriormente al asistente de la Dirección General o el Gerente Administrativo de qué inspección se trató y cuál fue su resultado.

### **NORMAS APLICABLES AL AREA ADMINISTRATIVA.**

1. Cuando se hagan compras menores en una tienda de autoservicio se deberá anotar en la tira sumadora el concepto de cada gasto, por conceptos e importes.
2. El encargado administrativo se encargará de contratar el servicio de protectolada y de llevar en una libreta el registro de las llamadas telefónicas.
3. El encargado administrativo deberá elaborar una relación de gastos para que se reembolsen, coincidiendo el total con los comprobantes oficiales.
4. Todos los empleados que presenten gastos de viaje, deberán elaborar un reporte en donde se indicará cuánto están gastando por cada concepto de acuerdo a los montos autorizados y cumpliendo sus comprobantes con los requisitos fiscales.
5. Dar seguimiento a la cobranza pendiente y pedir al Jefe de Ventas que visite a los clientes morosos, además de determinar si se deja de surtir al cliente.
6. Todos los cheques que se reciban, deberán tener la razón social completa, anotándole al reverso el número de clientes y especificar qué facturas está pagando.
7. El encargado administrativo, debe tramitar ante el Instituto Mexicano del Seguro Social los tarjetones foráneos, para que los empleados puedan recibir atención médica.
8. En caso de despido o retiro de un empleado, el encargado administrativo verificará su situación ante la empresa.
9. En relación a la cobranza del día o la semana según sea el caso, el encargado administrativo deberá revisar junto con el vendedor la cobranza relacionada, especificando con qué clientes hay que tener cuidado, o no recibir cheques postfechados o cualquier otra situación.
10. Todas las tardes, se deberán entregar las facturas en blanco a los vendedores según consumo,

vigilando que se estén utilizando en base a su número consecutivo y que no falte ninguna factura.

## **2.5 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.**

La finalidad de un procedimiento, consiste en actuar de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma; la necesidad de garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las transacciones periódicas tiene su razón de ser en algunos fundamentos tales como:

1. Asegurarse de que sean constantemente respetadas las políticas empresariales.
2. Reducir los errores operativos.
3. Reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados.
4. Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.
5. Evitar que los cambios del sistema sean consecuencia de decisiones demasiado rápidas.
6. Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizativo.

La garantía de un constante respeto a estos motivos será si se definen con exactitud los procedimientos y perpetuados en un documento al que pueda hacerse referencia cada vez que se manifiesten dudas o vacilaciones. Estos documentos, según la terminología empresarial en uso, se llaman “Manuales”.

Un manual, es la expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

La redacción de un manual requiere un conocimiento detallado del tema tratado (procedimientos, políticas, etc.) y debe ir precedido de un minucioso trabajo de análisis que conduzca a la identificación de cada fase del proceso en cuestión.

Un manual debe aparecer después de la creación de la estructura y representar el sello que autentiza su eficiencia.

Los manuales son de gran utilidad en las empresas de cualquier dimensión: pequeñas, medianas y grandes, ya que en todas se maneja volumen de información o productivo que no se puede desarrollar fuera de todo control escrito. No obstante, muchas de las veces, aun teniendo manuales y controles por escrito, debemos recordar la gran cantidad de riquezas que cada año se disipa en las empresas menores por robos, fraudes o negligencia de los empleados, que actúan casi siempre fuera de un satisfactorio dispositivo de controles; imaginémonos si no se contase con ellos. Con lo anterior hay que estar de acuerdo con el principio: donde existe una empresa, es necesaria una estructura organizativa, la existencia de esta estructura debe ser formalmente reconocida y los manuales son el único medio que permite consagrar de forma definitiva la total aceptación de la estructura existente.

La preparación de los manuales puede parecer a primera vista, bastante sencillo, pero la impresión es netamente equivocada, porque aunque se trate de recoger material ya existente, no falta que el material se encuentre diseminado por toda la empresa y a veces ni exista. También se pueden tener dificultades porque la descripción del procedimiento tiene que ir acompañada de todo el material ilustrativo necesario para exponer cada una de las fases operativas ( esquemas, diagramas, etc. ) y ello requiere de un conocimiento detallado de los trabajos en cuestión, que se puede encontrar en quien realiza o dirige estos trabajos, o en un especialista en análisis de procedimientos. El manual tiene que ser formulado, escrito y encuadernado en función de las específicas exigencias de los destinatarios.

Existen algunos criterios de programación de los manuales como los siguientes:

- 1.- Informar a todos los empleados de la empresa que está en preparación un manual; en esta información va implícita una petición de colaboración y la sugerencia de los empleados.
- 2.- Confeccionar una lista de temas que deberán ser incluidos en el manual. Se deben considerar dentro de la lista la finalidad del manual, los costos y políticas que la dirección quiere perseguir, también debe incluir las materias en forma orgánica, subdividida en secciones y subsecciones
- 3.- Nombrar un comité que se encargue de todo lo referente a la preparación del manual. El comité debe estar compuesto por personal de los diversos sectores interesados y presidido por un experto en problemas organizativos.



- 4.- Reunir toda la información referente a cada tema incluido en el "manual". Primero hay que identificar las fuentes del material a emplear, clasificándolas y ennumerándolas. Se prepara así el esquema de realización del trabajo.
- 5.- Preparar un primer borrador del manual, que se debe poner en conocimiento de la dirección, de los jefes de oficina interesados y eventualmente de algunos empleados. Su finalidad es ser revisada, con el fin de introducir las modificaciones o correcciones.
- 6.- Someter la redacción definida del manual a la aprobación de la dirección. Es práctica muy usual hacer los manuales de organización por departamentos, ya que este nivel favorece su tamaño y su utilidad.

Los Manuales Departamentales de organización suelen contener:

- 1.- El tema de la descripción.
- 2.- El número de procedimiento.
- 3.- La fecha.
- 4.- La indicación de si la descripción sustituye anteriores disposiciones.
- 5.- Las aprobaciones.
- 6.- Los destinatarios.
- 7.- La numeración de las páginas.
- 8.- La descripción de los procedimientos.

Además de contener :

- a) Los objetivos generales de la empresa, del departamento de que se trate y de las secciones básicas que este departamento comprende.
- b) Las políticas y algunas normas muy generales, tanto de la empresa, como del departamento de que se trate.
- c) La carta de organización general y las del departamento a que se refiere el manual.
- d) La reglamentación precisa de los aspectos que requieren la coordinación, para evitar conflictos.
- e) La definición precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe, su sistema, tipo, límites, elementos, etc.
- f) La representación gráfica de los procedimientos y trámites mas importantes y usuales dentro del departamento, a base de gráficas de proceso y de flujo.

No hay duda, el Manual es el instrumento que permite fijar el procedimiento sin posibilidad de falsas interpretaciones, y obliga a quien lo emplea a adaptarse escrupulosamente a las instrucciones contenidas en el mismo. Es difícil que se pueda obtener igual resultado si las instrucciones son transmitidas verbalmente, porque ésta es la forma que más se presta a malas interpretaciones.

El manual, es un instrumento para adiestrar al personal y una guía para la mejor comprensión de la estructura organizativa de la empresa, por lo tanto deberá poseer las siguientes cualidades:

Sencillez, Perfección y Equilibrio.

Dentro de la sencillez se puede considerar por lo menos tres virtudes:

- a) facilita la lectura de las instrucciones.
- b) elimina la posibilidad de erróneas interpretaciones.
- c) reduce la dispersión de esfuerzos.

La sencillez, debe encontrar su complemento en la perfección y el equilibrio, entendiéndose por perfección: que no ha sido omitido ningún aspecto del problema examinado y que ha sido plenamente cumplida la función informativa del manual. El equilibrio significa que no existen desproporciones entre las diversas partes del manual y que los criterios de redacción de sus diversas secciones son siempre los mismos.

Por último es conveniente mencionar que hay que cuidar un aspecto externo de los manuales como es el tipo de encuadernación; y el tipo de ordenación de las hojas. Se debe rechazar la idea de la encuadernación en forma de libro, por ser demasiado rígido y no permitir sustituciones eventuales, es mucho mejor unir todo en los llamados archivadores de hojas móviles y protegido por tapas rígidas y así al momento de hacer una sustitución será más fácil el cambio de las hojas.

Un ejemplo claro de lo anteriormente expuesto es la siguiente carátula del Manual de Ventas Foráneas (Anexo 1) de la empresa Miran-Da Alimentos, S.A. de C.V.

Anexo I

**MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.****MANUAL DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS.**

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO <b>PROCEDIMIENTO DIARIO DE VENTAS</b>		AREA <b>DIR. COMER.FORANEA</b>
DEPARTAMENTO <b>VENTAS FORANEAS</b>	FECHA DE ELABORACION <b>ABRIL 1995</b>	FECHA DE ACTUALIZACION

**INDICE**

POLITICAS .....	5
NORMAS .....	6
-PERSONAL .....	7
-CAPACITACION .....	7
-DEFINICION DE OBJETIVOS .....	9
-ACTIVIDADES DE VENTAS .....	9
-PEDIDOS TELEFONICOS .....	10
-CREDITOS Y DESCUENTOS .....	11
-SUPERVISION DE TECNICO REPOSTERO E INTITUTO .....	11
-INVESTIGACION Y SEGUIMIENTO DE MERCADOS .....	12
-CONTROL DE VEHICULOS .....	13
-COMPROBACION DE GASTOS .....	14
-PAGO DE COMISIONES Y GASTOS A TECNICOS REPOSTEROS .....	14
-INVENTARIOS Y ALMACEN .....	15
LLEGADA Y REGISTRO .....	15
VERIFICACION DE LA UNIDAD .....	16
REVISION DE DOCUMENTOS .....	17
PREPARACION DE LA SALIDA .....	18
UTILIZACION DE LA CARPETA METALICA .....	19
VISITA A CLIENTES .....	19
ELABORACION DE FACTURA .....	20
ELABORACION DE FACTURAS DE PRODUCTO CON PROMOCION .....	21
ELABORACION DE FACTURA SIN CARGO .....	21
REGISTRO EN LA HOJA DE RUTA .....	22
LLAMADAS TELEFONICAS DE LOS VENDEDORES .....	23
ELABORACION DE LA ORDEN DE CARGA .....	24

ELABORO <b>R. PAZ OROZCO</b>	REVISO AREA <b>E.RENDON G.</b>	Vo.Bo. ASSTE. DIREC. GRAJ. <b>R. VARGAS A.</b>	AUTORIZO <b>F.G.MIRANDA</b>
---------------------------------	-----------------------------------	--	--------------------------------

# CAPITULO 3



## LOS FRAUDES



## LOS FRAUDES.

### 3.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES.

Desde tiempos antiguos en que llamándose de una u otra forma, se practicaba el comercio; siempre han existido actos de diversa índole que atentan contra el patrimonio de los demás; es el fraude uno de ellos y al que específicamente nos hemos de referir como uno de los ilícitos que ha sido y será en todo momento, uno de los principales riesgos dentro del cualquier organización.

Antes de mencionar todo lo relacionado con los fraudes, es conveniente indicar el concepto de delito ya que el fraude es considerado en términos legales como un delito.

En Derecho Penal, el Delito: Es la acción u omisión ilícita y culpable expresamente descrita por la ley bajo la amenaza de una pena o sanción criminal. Para tener un mejor conocimiento de este término jurídico, la doctrina menciona, que un delito es una conducta típica, antijurídica, culpable y punible. Un delito es una conducta, que solo puede ser desarrollada por el hombre. Al referirme a la conducta típica, quiero decir que debe estar apegada en forma precisa y exacta, a la señalada por el legislador en un precepto jurídico penal. La conducta debe ser antijurídica, lo que significa que debe ser contraria a lo que la ley expresamente ordena o prohíbe.

En relación a la conducta culpable, ésta significa que la persona que incurra en ella, debe estar consciente de lo que ésta haciendo, ya sea que su conducta se deba a un acto de su voluntad, o a un descuido, negligencia o distracción.

Por último, la conducta debe ser punible, es decir que la ley penal debe señalar en forma expresa la pena que le corresponde. En caso de faltar alguno de estos cinco elementos, jamás podrá afirmarse que se está en presencia de un delito.

Ahora sí, hablaremos del Delito de Fraude. El vocablo "FRAUDE" proviene del latín "fraudis" cuyo significado es: engaño, acción contraria a la verdad o a la rectitud; y en términos legales: frustración de la ley o de los derechos que de ella se deriven.

Según el Código Penal en su Artículo 386, establecía la definición de Fraude: “Comete el delito de fraude el que engañando a uno o aprovechándose del error en que éste se halla, se hace ilícitamente de alguna cosa o alcanza un lucro indebido”.

Conforme a la definición anterior, el fraude es un delito patrimonial que logra a través de falacias o engaños la usurpación de cosas o derechos ajenos. Además de ser un acto doloso, de resultado, de consumación instantánea y de querrela necesaria. La esencia del delito de fraude es el engaño, es decir la alteración de la verdad.

Dentro de la definición se pueden establecer varios elementos del delito y son: un engaño o aprovechamiento de un error y que el infractor actúe de una manera ilícita para alcanzar un lucro indebido.

Eric L. Kohler en su Diccionario para Contadores, dice “Fraude” es la Práctica de la simulación o del artificio con intención de: engañar o lesionar a otro. Ordinariamente el fraude involucra la representación falsa y voluntaria o la ocultación deliberada de un hecho importante con el fin de inducir a otra persona a que haga o se abstenga de hacer algo en su detrimento, o a no revelar un hecho importante; de esta manera podrá inducirse fraudulentamente a una persona a que renuncie a sus derechos sobre una propiedad, a que abandone sus derechos legales, o a que firme un contrato desventajoso.

El Comité Internacional de Normas de Auditoría de la Federación Internacional de Contadores, en su Guía Internacional de Auditoría No. 11, menciona lo siguiente:

El término fraude se refiere a distorsiones intencionales de la información financiera por parte de uno o más individuos entre los miembros de la administración, empleados o terceras partes. El fraude puede involucrar:

- a) Manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos;
- b) Malversación de activos;
- c) Suspensión u Omisión de los efectos de las transacciones en registros o documentos;

- d) Registro de transacciones no reales, o
- e) Uso indebido de las políticas contables.

Según el Diccionario Enciclopédico de Selecciones del Reader's Digest, la palabra "Fraude" es descrita como: Engaño, acto de mala fe, que resulta en perjuicio de otro. Delito que comete el encargado de vigilar la ejecución de contratos públicos, y aún de algunos privados, confabulándose con la representación de los intereses opuestos. Por pertenecer el fraude al grupo de delitos patrimoniales, tiene cierta similitud con el robo, y el abuso de confianza.

### **3.2 DIFERENCIA ENTRE FRAUDE, ROBO Y ABUSO DE CONFIANZA.**

Es necesario aclarar que el uso común y la costumbre muchas veces califican como fraudes a delitos como el robo y el abuso de confianza, que no participan de las características jurídicas que le corresponden al fraude.

Por lo mencionado anteriormente, a continuación se enuncian las diferencias que existen entre estos tres delitos.

En el robo, la acción criminosa es el apoderamiento no consentido por la víctima; este apoderamiento se logra empleando violencia física o moral (se entiende por violencia física, la fuerza material que para cometerlo se hace a una persona y por violencia moral: cuando el ladrón amaga o amenaza a una persona además de intimidarlo), o en los hurtos ordinarios por la habilidad con que se realiza la maniobra; en cuanto al abuso de confianza, la acción radica en el cambio de destino de la cosa recibida previamente en forma de posesión precaria (poca duración) es decir, cuando se disponga de cualquier cosa ajena mueble de la que se le haya transmitido la tenencia pero no el dominio; en cambio, en los fraudes generalmente la apropiación se logra por la entrega que la víctima hace al infractor de sus cosas o derechos, en virtud de la actitud engañosa asumida por éste.

En el delito de fraude, en que la idea de violencia se sustituye por recursos intelectuales, el peligro que corre la víctima en su integridad corporal es nulo, ya que ella, por el error en que se encuentra, no

se resiste; los daños se limitan al patrimonio sin que exista acción propicia para su prolongación contra la seguridad, libertad o integridad de los afectados.

El fraude reduce los riesgos personales, pero representa mayor peligro para los bienes patrimoniales y es motivo de intensa alarma social, en virtud de que la sagacidad del defraudador dificulta la prevención del delito; además los daños patrimoniales que el fraude causa pueden ser mayores y las estafas cuantiosas.

Por su parte, el abuso de confianza se distingue del fraude porque el abusario obtiene la cosa sin emplear engaños, errores, maquinaciones o artificios; su actividad dolosa surge después, en el momento de la disposición; en cambio, el autor del fraude recibe la cosa como resultado de su engañosa actitud, su dolo es anterior a la posesión y es causa de ésta.

Otra diferencia entre los delitos, son las diferentes penas, multas y sanciones para cada una de ellos, conforme lo estipula el Código Penal vigente en el D.F.

En caso de robo, si éste excede de cien veces el salario, se impondrá hasta dos años de prisión y multa hasta de cien veces el salario; cuando exceda de cien veces el salario, pero no de quinientas, la sanción será de dos a cuatro años de prisión y multa de cien hasta ochenta veces el salario. Cuando exceda de quinientas veces el salario, la sanción será de cuatro a diez años de prisión y multa de ciento ochenta hasta quinientas veces el salario ( Artículo 370 del Código Penal ).

Cuando el robo sea cometido a través de violencia la pena aplicable será de cinco a quince años de prisión y hasta mil días de multa ( Artículo 371 del Código Penal ).

En relación al abuso de confianza y de acuerdo al Artículo 382 del Código Penal, la sanción será hasta de un año de prisión y multa de cien veces el salario, cuando el monto del abuso no exceda de doscientas veces el salario; si excede de esta cantidad, pero no de dos mil, la prisión será de uno a seis años y la multa de cien hasta ciento ochenta veces el salario. Si el monto es mayor de doscientas veces el salario la prisión será de seis a doce años y la multa de ciento veinte veces el salario.

Lo referente a la legislación penal aplicable al fraude se tratará en el punto de Causas y Efectos.



### **3.3 CLASIFICACION DE LOS FRAUDES .**

Generalmente los fraudes son cometidos por los funcionarios y empleados, así como personas ajenas a la empresa, o bien, por la misma empresa en perjuicio de terceros; los motivos por los que se realizan son de muy diversa índole.

Por lo señalado anteriormente, se puede hacer una sencilla clasificación de quiénes pueden ser afectados en la realización de fraudes.

**a) Fraudes contra la empresa.**

**b) Fraudes contra terceros.**

**a)** Los fraudes contra la empresa, pueden ser cometidos por funcionarios y empleados o por terceras personas en complicidad con los anteriores.

Las causas fundamentales son irregularidades cometidas o que se planean efectuar con la alteración de libros en cualquier aspecto, para disimular los delitos que hubieran producido ganancias indebidas a los autores, con valores que pueden ser: efectivo, mercancías, activo fijo, etc.

Los fraudes cometidos en esta forma, en muchos casos son posibles por la falta de control interno, deficiencias del mismo o bien porque los más altos funcionarios son los que cubren cualquier anomalía presentada o reportada impidiendo que la información llegue con los dueños y con el consejo de administración.

**b)** Por lo que respecta a los fraudes cometidos contra terceros, son ejecutados por los propietarios de las empresas y tienen como finalidad la presentación de situaciones falsas de las operaciones, con el objeto de confundir y perjudicar a dichos terceros, que pueden ser: acreedores, socios, autoridades, ex-empleados, etc. Según la intención puede crearse una situación mejor o peor en relación con la realidad.

La presentación favorable, se puede producir por diversos procedimientos, contándose para ello la sobrevalorización de los Estados Financieros con el objeto de conservación de créditos, cesión o venta del negocio, reparto de mayores dividendos para calmar a socios o accionistas desconfiados, no dar reparto de utilidades a personal que ya no labora en la empresa, etc.

La existencia de situaciones desfavorables pueden tener como objetivos principales: la separación de uno o varios socios, detener la posible acción de los acreedores haciéndoles ver la inutilidad de sus demandas, quiebras fraudulentas, defraudación fiscal, etc.

El Código Penal establece las siguientes clases de fraudes en su Artículo 387:

**1.- Fraude de engaño o aprovechamiento del error.**

Es cuando una persona engaña a otra aprovechándose del error en que ésta se halla, se haga ilícitamente de alguna cosa o alcance un lucro indebido.

**2.- Fraude cometido por defensores.**

Se comete cuando se obtiene dinero, valores o cualquier otra cosa, ofreciéndose encargarse de la defensa de un procesado o de un reo, y si no se efectúa ésta, sea porque no se haga cargo legalmente de la misma o porque renuncie o abandone sin causa justificada.

**3.- Fraude de disposición indebida.**

Lo cometerá quien por título oneroso, enajene alguna cosa con conocimiento de que no tiene derecho para disponer de ella, o la arriende, hipoteque, empeñe o grave de cualquier otro modo, si ha recibido el precio, el alquiler, la cantidad en que la gravó, parte de ellos o un lucro equivalente.

**4.- Fraude por medio de títulos ficticios o no pagaderos.**

Se realizará cuando se obtenga de otra persona, una cantidad de dinero o cualquier otro lucro, otorgándole o endosándole, a nombre propio de otro, un documento nominativo, a la orden o al portador contra una persona supuesta o que el otorgante sabe que no ha de pagarle.

**5.- Fraude contra establecimientos comerciales.**

Lo llevará a cabo quien se haga servir alguna cosa o admita un servicio en cualquier establecimiento comercial y no pague su importe.

**6.- Fraude en la compra-venta al contado.**

Se refiere a la compra de una cosa mueble, ofreciendo el comprador pagar su precio al contado y

rehusándose después de recibirla, a efectuar el pago o devolver la cosa si el vendedor le exige lo primero, dentro de los quince días siguientes a la fecha de haber recibido la cosa del comprador.

**7.- Fraude de doble venta de una misma cosa.**

Es cuando se vende a dos personas una misma cosa, sea mueble o inmueble y se recibe el precio de la primera o de la segunda venta, de ambas o parte de él, o cualquier otro lucro con perjuicio del primero o del segundo comprador.

**8.- Fraude de usura.**

Lo comete quien valiéndose de la ignorancia o de las malas condiciones económicas de una persona, obtiene de ésta ventajas usurarias por medio de contratos o convenios, en los cuales se estipulan réditos o lucros superiores a los usuales en el mercado.

**9.- Fraude por medio de sustitutos de la moneda.**

Lo realizará quien para obtener un lucro indebido, ponga en circulación fichas, planchuelas u otros objetos de cualquier materia, como signos convencionales, en sustitución de la moneda legal.

**10.- Fraude de simulación.**

Se suscitará cuando se realice un contrato, un acto o escrito judicial simulado, en perjuicio de otro para obtener cualquier beneficio indebido.

**11.- Fraude en los sorteos o por otros medios.**

Lo efectuará quien al realizar sorteos, rifas, loterías, promesas de venta o por cualquier otro medio se quede con todo o en parte con las cantidades recibidas, sin entregar la mercancía u objeto ofrecido.

**12.- Fraude por constructores de obras.**

Es cuando el fabricante, empresario, contratista o constructor de una obra cualquiera, emplea en la construcción de la misma, materiales en cantidad o calidad inferior a la convenida o mano de obra inferior a la estipulada, siempre y cuando haya recibido el precio o parte de él.

**13.- Fraude por la venta de materiales para construcción.**

Al vendedor de materiales de construcción o cualquier especie, que habiendo recibido el precio de los mismos, no los entregare en su totalidad o calidad convenidos.

**14.- Fraude a acreedores.**

Se refiere al que venda o traspase una negociación sin autorización de los acreedores de ella, o sin que el nuevo adquirente se comprometa a responder de los créditos, siempre que estos últimos resulten insolutos.

**15.- Fraude al pueblo.**

Se refiere al que explote las preocupaciones, la superstición o la ignorancia del pueblo, por medio de supuesta evocación de espíritus, adivinaciones ó curaciones.

**16.- Fraude a los trabajadores al servicio.**

Comete fraude el que valiéndose de la ignorancia o de las malas condiciones económicas de un trabajador a su servicio, le pague cantidades inferiores a las que legalmente le corresponden por las labores que ejecuta o le haga otorgar recibos o comprobantes de pago de cualquier clase que amparen sumas de dinero superiores a las que efectivamente entrega.

**17.- Fraudes por subsidio.**

Nos indica que es fraude al que habiendo recibido mercancías con subsidio o franquicia para darle un destino determinado, las distrajese de este destino o en cualquier forma desvirtúe los fines perseguidos con el subsidio o la franquicia.

**18.- Fraude de dominio de bienes.**

A los intermediarios en operaciones de traslación de dominio de bienes inmuebles o de gravámenes reales sobre estos, que obtengan dinero, títulos o valores por el importe de su precio, a cuenta de él o para constituir ese gravamen, no los destinaren, en todo o en parte, al objeto de la operación concertada, por su disposición en provecho propio o de otro.

### 19.- Fraude de edificios en condominio .

Se refiere a los constructores o vendedores de edificios en condominio que obtengan dinero, títulos o valores por el importe de su precio o a cuenta de él, si no los destinaren, en todo o en parte, al objeto de la operación concertada, por su disposición en provecho propio o de otro.

### 20.- Fraude por insuficiencia de fondos de un cheque.

Es cuando una persona libra un cheque contra una cuenta bancaria y es rechazado por la Institución o Sociedad Nacional de Crédito correspondiente, por no tener el librador cuenta en la institución o sociedad respectiva o por carecer estos de fondos suficientes para el pago.

**Desde el punto de vista Contable**, los errores se clasifican en dos grupos principales que son:

- a) **Errores involuntarios.**
- b) **Errores intencionales.**

- a) **Los errores involuntarios** representan simplemente una equivocación derivada del descuido o falta de conocimientos contables; su localización y corrección dependen naturalmente de la eficiencia de los métodos de control interno.
- b) En cuanto a los **errores intencionales**, siempre se cometen con fines dolosos y se pueden catalogar como fraudes o abusos de confianza; su existencia denota generalmente fallas o falta de control interno.

Tanto los errores involuntarios como los intencionales los podemos a su vez dividir en:

- 1.- Errores de Principio.
- 2.- Errores de Omisión.
- 3.- Errores de Comisión o Perpetración.

**1.- Los errores de Principio** consisten en la aplicación incorrecta de los principios de contabilidad, que llevan a establecer cuentas y Estados Financieros incorrectos.

2.- **Los errores de Omisión** se cometen al dejar de anotar algún asiento en los libros correspondientes de Contabilidad, dando por resultado igualmente, Estados Financieros incorrectos. Estos errores son difíciles de localizar, ya que no hay operaciones registradas para verificar o comprobar la autenticidad de los mismos.

3.- **Los errores de Comisión o Perpetración** se registran en la Contabilidad y son generalmente producto del descuido o deliberación de los empleados.

En la Sociedad existen otros tipos de fraudes que no son castigados por ninguna ley y los daños que causan son de **tipo moral**. Un ejemplo típico de lo que se denomina comúnmente fraude es:

El profesionalista, que defrauda al país porque no ejerce sus actividades como deben ser o bien porque no se apega a los principios éticos y morales de su profesión.

### **3.4 CAUSAS Y EFECTOS.**

Las causas y efectos aplicables a los fraudes son muy extensos ya que, dependiendo del ilícito, se define la legislación penal que se aplicará y qué Códigos la regulan, por lo tanto sólo enunciaré las Leyes y Códigos que regulan los delitos de fraude y similares, transcribiendo sólo aquellos artículos que se relacionan con los casos prácticos que se presentarán posteriormente.

1.- El Código Civil en el libro cuarto, primera parte, título tercero, segunda sección, capítulo primero, menciona los artículos del 2163 al 2179.

2.- El Código Penal en el título vigésimo segundo, capítulo tercero comprende los artículos 386 al 389 Bis. y el Artículo 399 Bis.

3.- El Código de Comercio y Leyes Complementarias en la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito cita en la tercera parte, título primero, capítulo cuarto, primera sección, el Artículo 193.

4.- El Código Fiscal de la Federación en su título cuarto, capítulo segundo, contiene los artículos 108 y 109.

1.- En lo que se refiere al Código Civil mencionaré lo siguiente:

El Artículo 2168 estipula que, revocado el acto fraudulento del deudor, si hubiere habido enajenación de propiedades, éstas se devolverán por el que las adquirió de mala fe, con todos sus frutos.

El Artículo 2169 establece que, el que hubiere adquirido de mala fe las cosas enajenadas en fraude de los acreedores, deberá indemnizar a estos de los daños y perjuicios, cuando la cosa hubiere pasado a un adquirente de buena fe, o cuando se hubiere perdido.

2.- Del Código Penal aplicado para el D.F. se transcribieron los siguientes artículos:

El Artículo 386 dice, el delito de fraude se castigará con las penas siguientes:

- a) Con prisión de 3 días a 6 meses ó de 30 a 180 días multa, cuando el valor de lo defraudado no exceda de diez veces el salario;
- b) Con prisión de seis a tres años y multa de diez a cien veces el salario, cuando el valor de lo defraudado excediera de diez, pero no de quinientas veces el salario;
- c) Con prisión de tres a doce años y multas hasta de ciento veinte veces el salario, si el valor de lo defraudado fuere mayor de quinientas veces el salario.

El Artículo 388, "... al que por cualquier motivo teniendo a su cargo la administración o el cuidado de bienes ajenos, con ánimo de lucro perjudique al titular de estos, alterando las cuentas o condiciones de los contratos, haciendo aparecer operaciones o gastos inexistentes o exagerando los reales, ocultando o reteniendo valores o empleándolos indebidamente o a sabiendas realice operaciones perjudiciales al patrimonio del titular en beneficio propio o de un tercero, se le impondrán las penas previstas para el delito de fraude...".

El Artículo 388 Bis, "...al que se coloque en estado de insolvencia, con el objeto de eludir las obligaciones a su cargo con respecto a sus acreedores, se le impondrá una pena de seis meses a cuatro años de prisión y de cincuenta a trescientos días multa...".

El Artículo 399 Bis, "...los delitos previstos en este título se perseguirán por querrela de la parte ofendida cuando sean cometidos por un ascendiente, descendiente, cónyuge, parientes por consanguinidad hasta el segundo grado, concubina o concubinario, adoptante o adoptado y parientes por afinidad asimismo hasta el segundo grado. Igualmente se requerirá querrela para la persecución de terceros que hubiesen incurrido en la ejecución del delito con los sujetos a que se refiere el párrafo anterior. Si se cometiere algún otro hecho que por sí sólo constituya un delito, se aplicará la sanción que para éste señala la ley..."

3.- El Código de Comercio y Leyes Complementarias en la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, tratan lo siguiente:

En el Artículo 193 dice: "... El librador de un cheque presentado en tiempo y no pagado, por causa imputable al propio librador, resarcirá al tenedor los daños y perjuicios que con ello le ocasione..."

En ningún caso la indemnización será menor al veinte por ciento del valor del cheque.

El Librador sufrirá además la pena del fraude, si el cheque no es pagado, por no tener el librador fondos disponibles al expedirlo, por haber dispuesto de los fondos que tuviere antes de que transcurra el plazo de presentación o por no tener autorización para expedir cheques a cargo del librado.

4.- Para finalizar, el Código Fiscal de la Federación nos indica en materia de fraudes lo siguiente:

Artículo 108. Comete el delito de defraudación fiscal quien con uso de engaños o aprovechamiento de errores, omita total o parcialmente el pago de alguna contribución u obtenga un beneficio indebido con perjuicio del fisco federal.

El delito de defraudación fiscal se sancionará como sigue:

Con prisión de tres meses a dos años si el monto de lo defraudado no excede de quinientos mil pesos; cuando exceda de esta cantidad pero no más de setecientos cincuenta mil pesos, la pena será de 2 a 5 años de prisión.

El Artículo 109 relativo a la asimilación al delito de defraudación fiscal, menciona que será sancionado con las mismas penas del delito de defraudación fiscal, quien:



- 1.- Consigne en las declaraciones que presente para efectos fiscales, ingresos menores a los realmente obtenidos o deducciones falsas.
- 2.- Omita enterar a las autoridades fiscales, dentro del plazo que la Ley establezca, las cantidades que por concepto de contribuciones hubiere retenido o recaudado.
- 3.- Se beneficie sin derecho de un subsidio o estímulo fiscal.

En todo el mundo, anualmente se cuantifican grandes sumas de dinero, como resultado de fraudes, aunque es necesario aclarar que, al menos en México no se lleva una estadística tendiente a proporcionar un panorama que de manera general, nos permita conocer la incidencia de ciertos grupos comerciales o industriales, e incluso áreas del sector gubernamental en este tipo de maquinaciones.

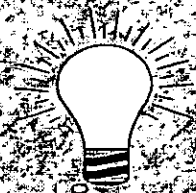
Aún en aquellos países en los que existen datos estadísticos al respecto, la situación que se conoce no es del todo real, ya que se cuantifica tan sólo lo que sale a la luz pública, siendo esto tal vez, una mínima parte de todo lo que, por ciertos motivos no se ha publicado o quizá aún permanece sin ser descubierto.

Las compañías de fianzas operan, en cierta medida, como protección hacia las organizaciones, en casos en los que se atenta contra la propiedad de estas últimas, pero no es esa la solución a dicha problemática. Como es bien sabido en nuestro medio, la gran mayoría, si no es que todos los actos ilícitos se han suscitado por la falta de controles adecuados y eficientes; la existencia de estas medidas no evitará, por supuesto, la comisión de dichos actos, pero sí colaborará a disminuirlos en gran parte.

Por otro lado, hay empresarios o funcionarios que piensan que teniendo dentro de sus empresas u organismos a personal de confianza, ya están libres de sufrir daños de este tipo; en muchos casos, esa confianza depositada en los empleados es la que facilita los atentados fraudulentos.

Es necesario entender que otorgar confianza no implica descuidar del todo al individuo; la labor de supervisión deberá ser siempre llevada a cabo con el objeto, en determinadas ocasiones, de evitar en lo posible que el individuo cree un ambiente de libertad y facilita, en consecuencia, el logro de sus fines.

# CAPITULO 4



# ESTRATEGIAS ANTE LOS FRAUDES.

## **ESTRATEGIAS ANTE LOS FRAUDES.**

### **4.1 ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.**

El constante reconocimiento de la expansión e importancia que tiene el control interno, se debe entre otros factores, al alcance y la magnitud a que las empresas u organismos han llegado, propiciando con ello que su organización estructural se haya vuelto compleja y extensa y, en consecuencia, creando en la administración la necesidad de numerosos informes y análisis precisos.

La protección que brinda un sistema de control interno adecuado, tanto en su diseño como en su funcionamiento en contra de las debilidades humanas, es de suma importancia; y la verificación y revisión a dicho sistema, que son esenciales para vigilar su eficacia, minimizan la posibilidad de que los errores o intentos fraudulentos queden ocultos por un periodo prolongado.

En relación al trabajo concreto de Auditoría, el Contador Público tiene como propósito básico, al estudiar y evaluar el sistema de control interno de la empresa auditada, determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de Auditoría que ha de aplicar y, como resultado de este trabajo, está obligado a proponer sugerencias constructivas tendientes a mejorar los sistemas examinados coadyuvando a aumentar la eficiencia operativa de la empresa.

El estudio y evaluación del control interno, se efectúa en cumplimiento a la norma de ejecución del trabajo que dice que “ El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que le darán los procedimientos de auditoría.”.

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, considera que para establecer una relación más clara entre el estudio del control interno y las pruebas de Auditoría, se debe reconocer que las operaciones que se realizan en una empresa pueden agruparse en ciclos y definirse objetivos específicos de control interno para cada uno de ellos, debido a que un estudio por cuentas pierde de vista la dinámica de las empresas.

La agrupación de transacciones en ciclos permite establecer una conexión entre los objetivos

específicos de control interno del ciclo, las técnicas de control establecidas para cumplir estos objetivos, su evaluación y pruebas del auditor.

Se pueden plantear dos alternativas en cuanto a ciclos de transacciones: identificar el mayor número de ciclos posible o bien reducirlo. Con la finalidad de indicar un punto de partida, se puede establecer un grupo reducido que comprenda:

- 1.- Ciclo de Tesorería.
- 2.-Ciclo de Egresos.
- 3.-Ciclo de Producción.
- 4.-Ciclo de Ingresos.

Aunado a este grupo, se deberá considerar una función de preparación de informes financieros que por su importancia podrían también separarse con el fin de establecer sus objetivos específicos de control interno. Al planear la Auditoría el auditor utiliza sus conocimientos de negocios para evaluar, de manera general, la influencia que pudieran tener en su trabajo factores tales como:

- 1.-Características de la industria a la que pertenece la entidad.
- 2.-Organización General de la entidad.
- 3.-Característica general del sistema de contabilidad y técnicas de control interno establecidas.
- 4.-Problemas de negocios peculiares de la entidad.
- 5.-Revisión analítica de Estados Financieros.

Lo anterior, permitirá al auditor determinar el grado de riesgo incluido en el trabajo que realizará, con el fin de tomarlo en cuenta para el diseño de sus programas de trabajo e identificar de manera más objetiva los ciclos de actividades en los que pudieran agruparse las transacciones que realiza la entidad de acuerdo con sus características específicas. Es importante que el auditor tenga la certeza de que las técnicas del cliente son razonablemente seguras en cuanto al cumplimiento de los objetivos generales de autorización, de procesamiento y clasificación de transacciones, de salvaguarda física y de verificación y evaluación. Con la finalidad de crear evaluaciones separadas de los controles internos contables para diferentes clases de transacciones, es necesario desarrollar una metodología en la que deberán identificarse básicamente los siguientes elementos:

- 1.-Ciclos de actividad en la empresa y sus conexiones.
- 2.-Transacciones importantes que conforman cada ciclo.
- 3.-Funciones que se realizan dentro de cada ciclo para reconocer, autorizar, procesar, clasificar e informar las transacciones.
- 4.-Objetivos específicos de control interno en cada ciclo, y
- 5.-Técnicas de control interno utilizadas para lograr cada objetivo.

## **METODOLOGIA Y PROCEDIMIENTOS**

### **Identificación de funciones.**

El auditor, deberá identificar y determinar las funciones de que está compuesto cada ciclo de transacciones con base en las características específicas del mismo; una función es una tarea importante que se realiza dentro de cada ciclo para reconocer, autorizar, procesar, clasificar, controlar, verificar o informar las transacciones dentro de un sistema que procesa operaciones enlazadas lógicamente; las funciones aplicables pueden variar según el caso, dependiendo del tipo de empresa y el ciclo de transacciones de que se trate. Para identificar las funciones aplicables a un ciclo de transacciones, el auditor podrá auxiliarse de las guías específicas relativas al estudio y evaluación del control interno por ciclos de transacciones, que para tal efecto ha emitido el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, a través de su Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, y que se encuentran contenidas en los boletines J-01 (ciclos de ingresos), J-02 (ciclo de compras) y J-03 (ciclo de producción).

### **Identificación de Objetivos de control.**

Después de haber identificado y determinado las funciones de cada ciclo de transacciones de la empresa, el auditor deberá identificar los objetivos de control interno inherentes a cada función, utilizando las guías específicas a las que hemos hecho referencia en el párrafo anterior.

### **Documentación de los procedimientos de proceso en cada función.**

El auditor deberá documentar lo que se logra mediante el proceso de las transacciones dentro de cada función valiéndose de la elaboración de gráficas de flujo de transacciones, memoranda descriptiva

o la utilización de cuestionarios, y detallando la información según sea el grado de profundidad a que quiera llegar. Sin embargo, no se pretende que esta documentación muestre los procedimientos de proceso, sino el resumen del flujo de las transacciones en términos de su importancia, para lo que deberá contar al menos con los siguientes elementos:

- 1.- Documentos fuente e informes que se preparan.
- 2.- Pasos de procesamiento.
- 3.- Archivos utilizados durante el procesamiento, y
- 4.- Enlaces con otros ciclos, sistemas o funciones.

### **Obtención de Información.**

La preparación de gráficas de flujo de transacciones, memoranda descriptivos o el uso de cuestionarios, así como la enumeración de técnicas de control, requerirán por parte del auditor conocimiento sobre los sistemas, procedimientos y controles de la empresa con relación a una clase determinada de hechos económicos, esto lo podrá adquirir mediante la revisión de información incluida en su expediente continuo de Auditoría, de observaciones directas del procesamiento de las transacciones, de entrevistas al personal del cliente o de la revisión a los manuales de operación preparados por la compañía.

Las gráficas de flujo de transacciones, los memoranda descriptivos, el uso de cuestionarios y la lista de técnicas de control no tienen necesariamente que ser preparadas por el auditor; es recomendable alentar a la empresa para que el personal calificado a su servicio pueda ejecutar este trabajo y obtenga o actualice el material de respaldo al expediente continuo de Auditoría; los trabajos preparados bajo estas características, deberán ser verificados y evaluados cuidadosamente por el auditor.

Es importante que el personal del equipo de Auditoría, que prepare las gráficas de flujo de transacciones, los memoranda descriptivos, o utilice los cuestionarios, conozca la afluencia de un hecho económico desde su inicio hasta su inclusión en los Estados Financieros; es decir que deberá saber:

- 1.- Cómo se conoce.
- 2.- Cómo se procesa.
- 3.- Cómo se informa.

4.-Cómo se relaciona con las fuentes de datos y con los enlaces con otros ciclos de transacciones.

### **Entrevista y Observaciones.**

Deberán estar diseñadas para obtener información de cómo logra la empresa los objetivos de control interno manifestados. Es necesario que, en todos los casos, el auditor tenga especial cuidado en las técnicas que se utilizan para prevenir o detectar errores y para evitar la introducción de transacciones no autorizadas en el flujo; cabe mencionar que aún en los casos en que se utilicen técnicas de control interno bien diseñadas, pueden existir errores o irregularidades que no se descubran por diferentes causas; por ejemplo, el fraude en el que se encuentra involucrada la administración, la colusión entre diversos empleados, los errores de juicio o la negligencia. Ante la situación planteada el auditor deberá hacerse preguntas respecto a cada función, sobre el funcionamiento de los programas o procedimientos utilizados, los errores más frecuentes, etc., mismas que no se efectuarán directamente al personal de la empresa.

### **Identificación de técnicas de control interno.**

En párrafos anteriores, al referirnos a la documentación de los procedimientos de proceso en cada función, mencioné que el auditor deberá elaborar gráficas de flujo de transacciones, memoranda descriptivos y cuestionarios; en esta misma documentación se deberán enumerar todas las técnicas de control utilizadas por la empresa en cada función, con la finalidad de obtener una certeza razonable de que el o los objetivos de control interno deberán agruparse por objetivos y cada técnica deberá identificarse con un objetivo específico.

Las técnicas de control interno, son el conjunto de actividades que se emplean para prevenir, detectar y corregir errores o irregularidades que pudieran ocurrir al procesar y registrar transacciones. En virtud de lo anterior, el auditor deberá concentrar mayor atención en las técnicas de control interno, que en actividades aisladas del procesamiento.

### **Evaluación del control interno.**

Después de haber identificado las técnicas de control interno utilizadas por la empresa en cada función, el auditor deberá plasmar y soportar sus juicios subjetivos, en cuanto a si estas técnicas

usadas por la empresa logran o no su objetivo, o si lo logran parcialmente. La evaluación del control interno deberá ser llevada a cabo por un elemento experimentado del grupo de auditores, ya que ésta es la etapa modular de la Auditoría, que servirá de base para el diseño del programa de trabajo correspondiente.

La evaluación se logrará:

- a) Identificando específicamente aquellos objetivos de control del ciclo cuyo logro es satisfactorio y aquellas técnicas de control en las que el auditor pueda en apariencia confiar al fijar el alcance de las pruebas sustantivas tentativas.
- b) Identificando específicamente los objetivos de control del ciclo que no se logran, o que su logro es parcial, describiendo los riesgos de logro incompleto o nulo.

Si el auditor se ha documentado concisamente con las técnicas de control interno de la empresa, el proceso de evaluación inicia al juzgar si para cada objetivo aplicable, las técnicas expresadas dan certeza razonable de que se logra el objetivo, de que se logra parcialmente, o no dan seguridad de que se logran. Cuando el juicio del auditor que evalúa se determina que se logra un objetivo de control interno de ciclos, significa que hay certeza razonable sobre el hecho de prevenir o descubrir errores o irregularidades importantes a través de las técnicas de control expresadas; caso contrario cuando se llega a la conclusión de que no se logra un objetivo o sólo se logra parcialmente.

El grado en que se logra un objetivo en particular, depende de que no ocurran errores o irregularidades que afecten significativamente los saldos de los Estados Financieros de la empresa.

Sin duda alguna, el auditor deberá considerar los elementos de juicio mencionados con anterioridad, ya que esto le permitirá llevar a cabo una adecuada evaluación de si las técnicas de control con que cuenta la empresa logran o no los objetivos de control interno del ciclo.

## **DISEÑO DE PRUEBAS DE AUDITORIA Y PREPARACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO.**

### **Referencias al Programa de Auditoría.**

El diseño de las gráficas de flujo de transacciones, los memoranda descriptivos y los cuestionarios deberá permitir que se hagan referencias cruzadas de las técnicas de control identificadas en los



mismos o los pasos del Programa de Auditoría escrito, según el cual se debe probar el cumplimiento de las técnicas de control; de igual manera, las pruebas sustantivas pueden tener referencias cruzadas con las diferentes evaluaciones. Estas referencias son los enlaces esenciales entre los controles contables internos y el consecuente alcance de las pruebas de cumplimiento y sustantivas.

### **Diseño de pruebas.**

Una vez que el auditor ha efectuado la evaluación del control interno, podrá diseñar de manera coordinada con dicha evaluación, pruebas sustantivas y de cumplimiento fundamentadas que le permitan opinar sobre la razonabilidad de los Estados Financieros de la empresa.

Puede suceder que el auditor decida no confiar en ningún grado en los controles internos de una clase de transacción, eliminando así la necesidad de probar el cumplimiento de los controles; en tales circunstancias, el efecto de estas transacciones en los Estados Financieros de la empresa, será probado por el auditor mediante un mayor alcance en sus pruebas sustantivas.

### **Pruebas de cumplimiento.**

Consisten en comprobar que una o más técnicas de control interno estaban operando durante el periodo auditado. Usualmente no se considera necesario probar todas las técnicas identificadas en las gráficas de flujo de transacciones, memoranda descriptivos o cuestionarios, que coadyuvan al logro total o parcial de los objetivos de control del ciclo; la selección y extensión con que se prueban algunas técnicas dependerá de factores tales como:

- 1.- La importancia del ciclo en relación a los saldos de las cuentas mostradas en los Estados Financieros.
- 2.- La importancia de una técnica en particular para lograr un objetivo de control de ciclo.
- 3.- La importancia de un objetivo de control dentro de un ciclo de transacciones.
- 4.- La amplitud con que se prueba la técnica en otros campos de la Auditoría.

Hay técnicas de control interno cuya evidencia está documentada y por lo tanto, puede revisarse en cualquier momento, no así otras técnicas como la supervisión estrecha del personal, que no dejan

evidencia escrita, probándose en estos casos el cumplimiento, a través de la visualización directa durante el periodo que se está revisando.

Es importante que el auditor esté consciente de que el examen de transacciones para determinar su correcto procesamiento, no es la mejor prueba de que los controles estaban operando; por lo tanto, es más objetivo verificar la operación de las técnicas de control inherentes en lugar de verificar los resultados de procesamiento.

Habrá que observar, como regla general, que las pruebas de cumplimiento deberán terminarse antes de iniciar las sustantivas, permitiendo así ajustar eficientemente el alcance de estas últimas, en caso de que las primeras demuestren que ciertos controles no están realmente operando o lo están haciendo en forma deficiente.

### **Pruebas sustantivas.**

Están diseñadas para llegar a una conclusión sobre el saldo de una cuenta, sin importar los controles contables internos aplicables a los flujos de transacciones reflejadas en el saldo mismo. Para llevar a cabo este tipo de pruebas, se utilizan técnicas tales como: confirmación, observación, cálculo, inspección e investigación, entre otras.

La naturaleza y extensión de las pruebas sustantivas dependerán de la naturaleza y volumen de errores que pudieran cometerse en los procesos contables, y que no serían descubiertos por las técnicas de control interno respectivas; para esto es necesario también evaluar la importancia relativa de dichos errores y su riesgo global en relación a la presentación incorrecta de los Estados Financieros.

Algunas veces el esfuerzo y tiempo son limitantes para efectuar pruebas de cumplimiento, por lo que el auditor puede determinar que es más práctico realizar pruebas sustantivas para llegar a concluir respecto de una cuenta o transacción. Normalmente existe la conveniencia de realizar pruebas sustantivas en fechas preliminares y no al final del periodo de Auditoría, esto es factible siempre y

cuando el auditor tenga la certeza de que el riesgo de errores importantes entre la fecha preliminar y la fecha final de la Auditoría es mínimo. Es también válido utilizar una combinación de pruebas sustantivas y de cumplimiento de controles internos, cuando una de las dos pruebas no proporcione la suficiente evidencia sobre la confiabilidad de la transacción que se examina.

### **Programa de Auditoría.**

Tanto las pruebas de cumplimiento como las sustantivas que se han diseñado a través de la evaluación del cumplimiento de los objetivos de control interno, deben incluirse en el programa de Auditoría, mismo que deberá ser aprobado previamente por el auditor responsable del trabajo.

Siendo el programa de Auditoría, el documento que refleja los juicios hechos y el resultado principal del proceso de planeación, es esencial para todos los niveles de responsabilidad; sobre todo para el auditor responsable de la revisión, porque existe la certeza de que hubo una adecuada planeación del trabajo. Para el auditor, el programa de Auditoría es la base de planeación y supervisión y para el auxiliar es una guía útil en la ejecución de su trabajo.

Es de utilidad organizar la secuencia en el programa de auditoría casi en el mismo orden en que se ejecutaría, salvo que exista otra estructura que permita mayor eficiencia en la ejecución. Al planear esta secuencia se deben hacer las siguientes consideraciones:

En ciertos casos los requisitos de las empresas relativos a la oportunidad de las pruebas pueden ser inflexibles, para lo que será necesario que el auditor actúe a tiempo o en secuencia determinada.

El programa de Auditoría deberá también permitir, donde sea aplicable, las referencias cruzadas con las gráficas de flujo de transacciones, memoranda descriptivos o cuestionarios, donde se hayan identificado técnicas de control.

En caso de que las pruebas de cumplimiento muestren que la técnica de control no está operando, se deberá actualizar la evaluación realizada por el auditor, misma que se encuentra plasmada en las gráficas de flujo de transacciones, memoranda descriptivos o cuestionarios, reconsiderando en consecuencia la extensión, naturaleza y oportunidad de las pruebas sustantivas.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## **4.2 UTILIZACION DEL INFORME DE AUDITORIA INTERNA .**

Sin lugar a duda, una de las fases más difíciles y determinantes en el trabajo de auditoría interna, es la relativa a la elaboración del informe; el informe se considera la parte más importante del trabajo de Auditoría Interna, ya que representa el trabajo final del auditor, y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor. Son muchos los factores que inciden en esta actividad y que el auditor debe tomar en cuenta para concluir con su revisión, ya que es bien sabido que un informe mal elaborado puede echar por tierra el mejor trabajo de auditoría interna y demeritar la calidad profesional del auditor.

Básicamente el informe deberá de enfocarse a resaltar objetivamente las posibles soluciones a los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos. El informe debe ser ágil orientado hacia la acción. Además, siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios. Indudablemente la Auditoría Operacional debe convencer a la administración que el proceso del examen está encaminado a descubrir oportunidades de mejorar, siempre y cuando la misma administración adopte las medidas adecuadas que permitan alcanzar las soluciones respectivas.

Para que el informe de auditoría cumpla con su cometido es necesario que el auditor considere en el mismo, bien sea en su tipo administrativa, operacional o financiera, lo siguiente:

### **Borrador del Informe.**

En primer lugar el auditor debe comentar el borrador del informe con los afectados. Esta situación tiene el propósito de asegurarse de que se trata de hallazgos reales y que los afectados coincidan con su existencia. Además el auditor debe dar a conocer la opinión creada, convenciendo a los involucrados para que posteriormente se presente el informe definitivo a la gerencia.

### **Informe Definitivo.-**

Su estructura se puede apoyar en tres partes: principio, cuerpo y final.

#### **1.- PRINCIPIO:**

a) Lugar y fecha de emisión.

- b) Destinatario (responsable de la entidad auditada o a quien se decida o defina deba recibir el informe).
- c) Antecedentes que dieron lugar a la intervención de auditoría.
- d) Propósito de la intervención, de acuerdo a las instrucciones recibidas.
- e) Alcance de la revisión.
- f) Limitaciones al trabajo, impuestas por el personal auditado o las circunstancias.
- g) Personal asignado en la auditoría y tiempo empleado para el desarrollo del trabajo.

## **2.- CUERPO:**

- a) Hallazgos y Observaciones.
- b) Secciones o apartados especiales dedicados a las violaciones a los estándares administrativos o de operación, mejoras potenciales, según su naturaleza.
- c) Resumen evaluatorio de correcciones operadas durante la auditoría.

## **3.- FINAL:**

- a) Opinión y conclusiones del auditor.
- b) Comentarios y puntos de vista de los auditados (si fuese necesario).
- c) Sugerencias y recomendaciones, indicando la fecha límite para su aplicación y compromisos asumidos por los auditados.
- d) Párrafo de cierre.
- e) Firma.

Es oportuno reiterar que no todas las auditorías se adaptan a un informe rígido, por lo cual, el esquema propuesto es válido, susceptible de sufrir las modificaciones que el auditor considere oportunas de acuerdo con las particularidades de su revisión. El auditor también debe considerar y, dependiendo de la disponibilidad de los recursos materiales, realizar una presentación apoyándose con medios audiovisuales, grabaciones, proyecciones visuales, gráficas, diagramas, acetatos, pizarrón, etc., para hacer más fácil y eficaz la comunicación de resultados, sobre todo cuando el informe deba ser conocido simultáneamente por un considerable número de personas y permitir asimilar claramente las propuestas del auditor, e invitar a la solución de los problemas.

Para lograr que el auditor desarrolle bien la junta, deberá mostrar las siguientes cualidades y

habilidades en la exposición de su informe:

- 1.- Buena presentación.
- 2.- Facilidad de palabra.
- 3.- Expresarse claramente.
- 4.- Ser imparcial y analítico.
- 5.- No dejarse influenciar fácilmente.
- 6.- Ser paciente.
- 7.- Saber escuchar.
- 8.- Seriedad y control de si mismo.
- 9.- Tener sentido del humor.

Al elaborar un informe de auditoría interna, el auditor debe tomar en cuenta dos aspectos esenciales: fondo y forma. El fondo lo constituyen los elementos, soportes y conclusiones que el auditor utiliza para elaborar el informe. La forma es el modo particular de expresar los elementos, soportes y conclusiones, tal como lo expresaremos a continuación. Iniciaremos por la redacción, la cual consiste en combinar palabras, frases, oraciones y párrafos para expresar ideas previamente elaboradas. Es impresionante ver en la práctica que trabajos magníficos y profesionalmente bien realizados pierden su calidad y contenido por la pobre redacción y ortografía con que son formulados. Es preciso, pues, repasar la gramática, reestudiarla, frecuentar y leer buenos libros.

Hay que recordar que, ningún auditor interno se considera completo si no conoce la gramática básica y si no sabe formular y redactar un informe con corrección y propiedad, ante tal situación es conveniente considerar indispensable en la redacción, las siguientes cualidades: claridad, precisión o corrección, concisión, sencillez, cortesía y originalidad.

### **CLARIDAD.**

El informe del auditor debe ser claro, de modo que nada de lo expuesto provoque dudas ni equívocos al lector, cabe mencionar que una comunicación clara es la que penetra sin esfuerzo en la mente del receptor.

Para lograr claridad en un informe de auditoría es conveniente tener en cuenta lo siguiente:

- 1.- Usar las palabras con propiedad, utilizando el significado que quiere dársele.

- 2.- Utilizar siglas, abreviaturas y símbolos convencionales en forma generalizada si se trata de siglas poco comunes, será necesario explicar el significado completo la primera vez que se empleen.
- 3.- De preferencia utilizar el orden lógico de la oración (sujeto, verbo y complemento).
- 4.- Usar adecuadamente las comas en las frases incidentales usadas entre los elementos de la oración.
- 5.- Aclarar oportunamente el sentido y significado de tecnicismos poco conocidos.

### **PRECISION O CORRECCION.**

La construcción de las oraciones debe apegarse a las reglas gramaticales y las palabras serán empleadas en su sentido preciso. Todas las observaciones, sugerencias y recomendaciones deberán ser objetivas y lógicas.

La precisión está determinada fundamentalmente por:

El uso adecuado de palabras, según su significado.

La eliminación de conceptos que expresan valores relativos (bueno, malo, etcétera, etc.).

### **CONCISION.**

La concisión no se debe confundir con la brevedad; se debe ser breve y a la vez conciso. La concisión es otro atributo indispensable para conseguir una redacción eficiente. Permite expresar los pensamientos con brevedad, sin palabras o conceptos superfluos. Se tiene que considerar los siguientes elementos básicos:

- a) Redactar con párrafos y frases breves.
- b) Suprimir la repetición de un mismo pensamiento, cuando se exprese con distintas palabras.
- c) Excluir palabras o adornos innecesarios en el escrito.

La concisión ofrece las ventajas de menos tiempo de lectura y ahorro de esfuerzos de copiado o reproducción.

### **SENCILLEZ.**

Hay que tener presente que el informe de auditoría debe estar al alcance de la comprensión de cualquier persona, y esto se logra con la naturalidad propia de una conversación y con la corrección

que caracteriza a un buen escrito. La sencillez de vocabulario puede hacer que el informe adquiera mayor veracidad y persuasión.

### **ADECUACION.**

Adecuar el informe al destinatario significa ayudarlo a comprender fácilmente lo que se le quiere decir. El informe de auditoría interna, por su naturaleza, debe adaptarse a los usos y costumbres de los administradores y de los hombres de negocio, pero no de una manera rígida que resulte de difícil comprensión para una persona ajena al medio empresarial.

### **CORTESIA.**

Este punto se refiere al tacto que debe emplear el auditor para presentar en un informe sus aseveraciones. Es muy común que como resultado de una auditoría alguna persona se vea afectada y si se aplican calificativos fuertes, los conflictos y reacciones molestas se presentan de inmediato.

Lo anterior no significa que debamos omitir la verdad, sólo que hay que reportarla con cortesía.

### **ORIGINALIDAD.**

Finalmente, la originalidad debe consistir en encontrar un estilo o un toque personal al escribir y redactar un informe, aunque a veces resulta difícil apartarse de frases rutinarias y formulismos, es necesario intentarlo. Por otro lado, el Instituto Mexicano de Auditores Internos también se ha preocupado por encontrar elementos suficientes para la correcta y adecuada preparación de un informe, tal y como se menciona en la Declaración No. 2 sobre las Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna .

- 1.- Se debe de emitir un informe escrito, y firmado al término del trabajo de auditoría. También se podrán emitir formal o informalmente, informes parciales, orales o escritos, durante el transcurso de la auditoría .
- 2.- El auditor antes de emitir su informe final debe discutir sus conclusiones y recomendaciones con los niveles apropiados de la administración .



- 3.- Los informes deberán ser objetivos, claros, concisos, constructivos y oportunos.
- 4.- Los informes incluirán el propósito, alcance y resultado de la auditoría y, cuando se considere apropiado, contendrán la opinión del auditor.
- 5.- Los informes pueden incluir recomendaciones para mejoras potenciales y reconocer el desempeño satisfactorio y las medidas correctivas.
- 6.- En algunas ocasiones los puntos de vista de los auditados, respecto a las conclusiones y recomendaciones, pueden ser incluidos en el informe de auditoría.
- 7.- El director de auditoría interna o quien él designe, deberá revisar y aprobar el informe final antes de emitirlo y decidirá a quiénes distribuirlo.
- 8.- Por último, se tiene que considerar el Seguimiento a la auditoría practicada para cerciorarse que se han tomado acciones correctivas para alcanzar el resultado deseado.

Como parte del proceso de auditoría, los auditores internos deben hacer un seguimiento sobre los hallazgos reportados que requieran alguna acción, para asegurarse que la administración ha solucionado oportuna y adecuadamente las observaciones de auditoría. Un seguimiento adecuado es básico para complementar el proceso de auditoría, ya que en el caso de no efectuarse, podría minimizar de manera seria el valor de las auditorías. Se puede definir al seguimiento como un proceso por el que los auditores internos determinan la propiedad, efectividad y oportunidad de las acciones tomadas por la administración sobre hallazgos importantes de auditores externos y otros.

En los siguientes puntos mencionaremos las conclusiones más relevantes que inciden en la etapa de seguimiento:

- 1.- La responsabilidad de seguimiento debe ser definida en el escrito o manual que fija autoridad al grupo de auditoría interna.
- 2.- Una vez que se establezca la dimensión del seguimiento, los auditores internos deben considerar las propias acciones de seguimiento llevadas a cabo por otros miembros de la organización.
- 3.- Algunas observaciones o hallazgos importantes reportados pueden requerir acción inmediata por parte de la administración; en tal situación los auditores internos monitorearán las acciones tomadas hasta que se hayan corregido.
- 4.- Las actividades de seguimiento deberán ser incluidas en el plan de trabajo del grupo de auditoría interna.

- 5.- Se deben diseñar programas específicos de seguimiento a fin de asegurar la cobertura de todo el proceso.
- 6.- Se emitirá un informe de seguimiento que incluya hallazgos u observaciones atendidas o solucionadas, en proceso de atención o solución y acciones o respuestas poco satisfactorias.
- 7.- La administración es responsable de tomar las acciones correctivas sobre hallazgos u observaciones de auditoría reportados.

#### **4.3 AREAS MAS COMUNES DONDE SE COMETEN FRAUDES.**

En este punto no se pretende mencionar todos aquellos casos de fraude que pueden presentarse en las empresas, ya que estos están condicionados a la mente de quien los ejecuta; muchas pueden ser las formas de cometer fraudes, y las medidas de control que deben enfocarse a prevenirlos y detectarlos oportunamente dentro de los límites razonables.

Los rubros más comunes en que se pueden cometer fraudes son:

Caja y Bancos, Cuentas por Cobrar, Inventarios y Nóminas.

##### **a) FRAUDES EN CAJA Y BANCOS.**

Por la naturaleza de los valores que se registran en estas cuentas, este tipo de fraudes es el que más frecuentemente se comete, generalmente se presenta por la falta de una vigilancia estrecha de los fondos, debido a que los encargados del manejo y custodia ven la posibilidad de cometer sin ser revisados por otra persona que detectará alguna anomalía.

A continuación mencionamos algunos de los casos mas frecuentes de fraudes que se cometen en esta área, dividiéndolos en base a la clase de operaciones que se trate en ingresos y egresos de caja y bancos.

## FRAUDES EN INGRESOS.-

Es uno de los casos más comunes que consiste en la sustracción de efectivo procedente de las ventas de contado; para efectuar este tipo de fraude existe una combinación entre el empleado que prepara las notas de mostrador y la persona que realiza la recepción del efectivo. Una variante se presenta cuando la persona hace la nota, registra en ella un importe incorrecto falseando la suma, la cual es corregida por el cajero después de ser cobrada al cliente, guardándose éste la diferencia.

Otro caso se presenta cuando no se cumple con la práctica de depositar diariamente todos los ingresos recibidos; esto da como resultado que el cajero pueda disponer de ellos para cubrir sus necesidades.

Otra manera se presenta cuando no se reportan los ingresos por concepto de ventas de desperdicios, cobro a deudores diversos por cualquier otro ingreso poco usual o quedándose el encargado, con parte del efectivo de la cobranza, cargando a cuentas de resultados en lugar de caja y acreditándole al cliente el importe de la cobranza.

También se suscita cuando se crea una cuenta de un cliente ficticio y se cargan las ventas efectuadas a un cliente real, no registrando lo que se le cobre a este último, puesto que no tiene en libros saldo a su cargo. Posteriormente el saldo de la cuenta falsa será cancelado cuando se considere no recuperable.

Así también no registrando el cobro de alguna cuenta que se consideró incobrable; o bien, considerando como incobrables cuentas buenas, guardándose el cobro correspondiente.

Por otro lado tenemos la elaboración de notas de devolución, bonificaciones o descuentos sobre ventas, que se presta a la consumación de fraudes; o sea, se recibe el cheque de un cliente por el importe de su adeudo, el cajero deposita el cheque pero sustrae efectivo del depósito, posteriormente cargará a alguna de las cuentas antes mencionadas el importe sustraído con crédito al cliente, quedando por lo tanto saldada esta cuenta.

## **FRAUDES EN EGRESOS.**

En lo referente a egresos de efectivo se pueden llegar a presentar algunas situaciones como: incluir facturas falsas o facturas ya pagadas como comprobantes de egresos; aumentar las cuentas de gastos pagados en efectivo para lograr un desembolso mayor de la compañía; el importe de los comprobantes pagados con cheque para que coincidan con el asiento registrado; efectuar pagos de facturas sobre las que no se han recibido los bienes comprados; alteración de las cantidades de los cheques después de que fueron firmados; robo de cheques y falsificación de firmas para su cobro.

### **b) FRAUDES EN CUENTAS POR COBRAR.**

Normalmente en la mayor parte de las negociaciones comerciales o industriales, las cuentas por cobrar constituyen una gran parte del activo, motivo por el cual, la Auditoría a esta partida debe practicarse cuidadosamente, debido a que se dan más fácil los fraudes, ya que todo cobro resulta un ingreso en efectivo. Normalmente las cuentas por cobrar se originan de la venta de mercancías o prestación de un servicio, incluyendo otras partidas tales como los deudores diversos, funcionarios y empleados, compañías afiliadas, etc.

Las cuentas por cobrar representan ingresos para la empresa; por tal motivo, las características del fraude en este renglón son similares a las mencionadas anteriormente en lo relativo a fraudes en ingresos. Sólo habría que agregar que también existe fraude cuando los vendedores elaboran facturas falsas o facturas fantasmas por la venta de mercancía y el cliente no existe, o bien cuando el cobrador no ingresa ningún pago parcial que le den los clientes y hasta que estos paguen la cantidad total de su deuda, es cuando el cobrador ingresa el total a la compañía.

Otro punto es cuando el cliente ya liquidó su deuda total pero, tanto la persona de Crédito y cobranza en combinación con el cobrador, simulan que no ha sido pagada la factura y que el cobrador se la lleva todos los días, hasta que ingresen el dinero en la compañía.

También es factible que la empresa otorgue promociones a los clientes en fechas especiales: en la

compra de 5 cajas se regale una, ante esta situación pueden ocurrir dos cosas: o no se le entrega al cliente la promoción quedándose el vendedor con ella, o por desconocimiento del cliente se le cobra la caja y en la copia de la factura solo se facturan 5 cajas.

### c) **FRAUDE EN INVENTARIOS.**

Los inventarios también constituyen un rubro importante en el activo circulante dependiendo del negocio; por tal motivo nos encontramos con el hecho de que el riesgo existente para la realización de un fraude puede presentarse en cualquiera de las etapas siguientes como son: la compra de mercancía, así como la recepción, manejo, custodia y consumo de las mismas. En la etapa de la compra de mercancía las situaciones más frecuentes que pueden presentarse son: efectuar compras que no son necesarias en la empresa; comprar a un precio más alto del existente en el mercado con calidad más baja a la requerida, esto sucede normalmente cuando el encargado de compras y el proveedor están en combinación.

Con respecto a la recepción, manejo, custodia y consumo de las mercancías, la consecuencia de un fraude en el renglón de los inventarios, será posible cuando al defraudador no le cueste ningún trabajo ocultar su acto por medio de movimientos o reportes fraudulentos, si es de su conocimiento que dichos reportes o movimientos no son verificados oportunamente o tiene el control absoluto de determinada operación. Sin embargo, la mayoría de los fraudes en esta área son llevados a cabo mediante la unión de varias personas (almacenista, vendedores, vigilantes, jefes o gerentes de ventas, contabilidad), siendo difícil descubrir esta clase de fraudes.

Los posibles fraudes que pueden cometerse en este tipo de operaciones son: sustracción de mercancías ocultándolas con movimientos falsos en las tarjetas de inventarios; salidas de mercancías haciéndolas aparecer como existencia en cajas vacías o llenas de desperdicios, o bien estibando la mercancía de tal forma que no se nota el faltante de la misma; ventas al contado por algún empleado que tenga acceso al almacén, no reportándolas; reportando entradas al almacén de mercancías con un grado de calidad superior al que realmente tienen y reportando entradas que nunca han sido recibidas.

#### **d) FRAUDES EN NOMINAS.**

En esta área los fraudes son muy frecuentes, ya que generalmente los pagos por este concepto pudieran ser de los gastos más importantes del negocio que se efectúan a una gran cantidad de personas.

##### Los casos de fraudes mas frecuentes que se presentan en esta área son:

Cuando se falsean las sumas de las nóminas obteniendo por consiguiente un importe incorrecto a pagar, cantidad por la que se hace la requisición del cheque y al recibirse el efectivo, se separa la cantidad previamente aumentada del monto real.

Otro caso se suscita cuando se incluyen empleados y obreros ficticios en las nóminas; esto se presta en las grandes compañías donde el personal es muy numeroso y no es posible conocer a todos.

También se logra este acto manteniendo en la nómina a empleados que ya no laboran para la compañía, no dándolos de baja, inclusive ni en el seguro social para evitar sospechas del acto fraudulento.

Una modalidad más sería dejando de registrar en la nómina, deducciones de sueldos de empleados y anotarlas en los recibos correspondientes, sustrayéndose el importe de dichas deducciones. De esta manera la nómina presenta un importe neto a pagar superior al realmente liquidado.

Una forma más de fraude consiste en aumentar las cuotas por hora al personal en la nómina y corrigiendo posteriormente los recibos ante la presencia de los empleados, sustrayéndose la diferencia.

También es posible cometer ilícitos considerando tiempo extra a empleados que no lo laboraron y posteriormente repartiéndose su importe entre el encargado de reportarlo y el empleado que lo cobra.

#### **4.4 MEDIDAS PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS.**

En la actualidad, está ampliamente reconocida la importancia de la labor de los Contadores Públicos en la prevención de los fraudes; la revisión periódica de la Contabilidad y los sistemas utilizados, hecha por los profesionistas de reconocida capacidad y experiencia, origina que los jefes y empleados se preocupen por mantener los asuntos a su cargo en debido orden.

De la misma manera los directores, socios o accionistas y el público inversionista, basan su confianza en los Estados Financieros que les son mostrados, debido a que están revisados por Contadores Públicos Independientes, ajenos a cualquier interés o influencia.

El más importante recurso para la prevención de fraudes de los gerentes, directores, jefes de departamento o empleados de una empresa o sector gubernamental es un adecuado sistema de control interno complementado con auditorías. La sistematización y el acatamiento de medidas disciplinarias del sistema son básicos, como igualmente lo son las medidas de seguridad tales como:

La caja fuerte se debe guardar en lugares seguros donde se protegen los activos, evitando tenerla a la vista de todos.

Los guardias deben pertenecer de preferencia a una Corporación o alguna Institución de Seguridad Privada.

Todas las puertas de las oficinas deben tener su respectiva chapa o cerradura sobre todo si se tiene que guardar información confidencial.

Otra medida de protección debe ser la cuidadosa investigación de las referencias y antecedentes de quienes van a desempeñar un puesto de confianza, de responsabilidad o manejo de fondos.

También debe afianzarse al personal adecuadamente, asegurándonos así de que la póliza de fianza indemnizará a la empresa por las pérdidas que sufra; esto constituye una presión psicológica contra la deshonestidad del empleado afianzado (las compañías afianzadoras ayudan a investigar los antecedentes y comportamiento de los empleados).

Si el fraude es a nivel gerencial, representa la distorsión intencional y engañosa de los principios

gerenciales, especialmente el de responsabilidad, lo que da como resultado que se presenten Estados Financieros falsos, que a su vez da lugar a errores para defraudar a los accionistas, acreedores y apropiarse de bienes y derechos de la entidad. Tanto las leyes como las buenas prácticas comerciales intentan proteger al público contra este tipo de actitudes por medio de Estatutos, Leyes Civiles, Comerciales, Fiscales y Penales, procurando tener en la empresa consejeros que no estén directamente relacionados con la gerencia.

De acuerdo con la Ley de Sociedades Mercantiles, la misión del Comisario en las Sociedades Anónimas consiste en la vigilancia de los intereses de los accionistas, y entre sus obligaciones está la de examinar periódicamente la contabilidad, correspondencia y documentación de la compañía y si cumple con su obligación, la probabilidad de que se cometan fraudes será en menor proporción.

Nadie mejor que el Contador Público para desempeñar satisfactoriamente el trabajo de Comisario, que cae precisamente dentro de su campo de acción.

En las empresas de gran magnitud es indispensable el mantenimiento de un Departamento de Auditoría Interna que se encargue, entre otras cosas, de la prevención de los fraudes y del mejoramiento continuo de los métodos de control interno; la labor del auditor interno en este aspecto complementa el trabajo del auditor externo.

En cuanto a los fraudes que perjudican a personas o instituciones ajenas al negocio, la intervención de la Auditoría logra igualmente detectarlos en la mayoría de los casos.

Lo anterior no significa que en el curso de Auditoría salgan a la luz todas las manipulaciones ilícitas, ya que el objeto principal del trabajo del auditor no es el descubrimiento de malversaciones, sino dictaminar sobre los Estados Financieros que examina. De cualquier modo, la probabilidad de encontrar vestigios de fraude aumenta a medida que se da mayor alcance a la Auditoría.

Muchos malos manejos se han conocido al poco tiempo de empezar una revisión por confesión espontánea del culpable, convencido de que se descubrirá su delito.

Es conveniente hacer notar que algunos hombres de negocios y altos funcionarios de negocios enseñan a sus empleados a defraudar a terceros, principalmente al Gobierno, de diversas formas tales como hechuras de comprobantes falsos, reducción al valor de inventarios de mercancías, ocultación



de ingresos omitiendo sus registros en la contabilidad, cohecho de los empleados de gobierno, etc., dando lugar a que cualquier sistema de control interno sea poco efectivo y a que el empleado o funcionario acostumbrado a defraudar al fisco, un día lo haga con su patrón, o en combinación con una tercera persona externa (o que haya trabajado anteriormente en la compañía).

**A continuación mencionaré las medidas a considerarse para la prevención y detección de los posibles fraudes que el auditor debe observar en las diversas áreas.**

En cuanto a **fraudes en Caja y Bancos**:

- 1.- Deberá efectuar arqueos de los fondos, documentos, facturas, vales, recibos y toda clase de documentación de fácil disponibilidad que esté en poder del cajero.  
En caso de tener documentación pendiente de reembolso y que forme parte del fondo, se debe verificar la fecha reciente de los comprobantes, que estén debidamente autorizados para su pago y que sean por importes razonables al fondo.
- 2.- Cerciorarse de que todos los fondos arqueados se encuentren correctamente contabilizados.
- 3.- Investigar si existen ingresos por conceptos poco usuales y verificar que sean reportados oportuna y correctamente.
- 4.- Cerciorarse de que la cobranza y otros ingresos se depositen diariamente y se registren oportunamente.
- 5.- Verificar que el cajero no haya extendido notas de crédito sin contar con la autorización del funcionario responsable.
- 6.- Revisar que todos los comprobantes de pago sean sellados o perforados con la fecha de su liquidación para evitar su doble uso.
- 7.- Verificar que todos los pagos efectuados estén respaldados con el comprobante correspondiente y que se encuentren debidamente autorizados.

- 8.- Verificar en el caso de las cuentas bancarias que todos los cheques sean expedidos en forma nominativa y no al portador, además de considerarse que los cheques deben expedirse con dos firmas. Las firmas autorizadas para expedir cheques deben ser designadas por el Consejo de Administración o la Dirección.
- 9.- Sugerir que todos los desembolsos se efectúen por medio de cheques, excluyendo los pagos menores o pagos que obligatoriamente o por mutuo acuerdo deban hacerse en efectivo. Para mayor seguridad es recomendable utilizar máquinas protectoras que impriman la cantidad en dichos documentos.
- 10.- Sugerir una separación de labores, es decir que deben ser personas diferentes las que manejan efectivos, expiden cheques, operan auxiliares y registros, y efectúan conciliaciones.
- 11.- Sugerir la rotación del personal que maneja efectivo o que tiene relación con él.
- 12.- En relación a los bancos se deben realizar confirmaciones bancarias. El saldo confirmado por el Banco se comparará con el que muestra los registros contables.

Por lo que se refiere a **Fraudes en Cuentas por Cobrar**, el auditor pondrá mayor atención en:

- 1.- Revisar que la secuencia numérica de las facturas expedidas esté correcta y que no falte ninguna.
- 2.- Verificar que todas las facturas expedidas contengan firmas de recibido y nombre de la persona que recibió el producto.
- 3.- Verificar que los pagos parciales sean anotados en la parte posterior de la factura, especificando fecha y monto.
- 4.- Verificar que los abonos a la cuenta de ventas sean correspondidos con los cargos a clientes, y revisar la suma en auxiliares, así como cotejar la suma de los saldos de auxiliares contra el importe arrojado por la cuenta de mayor a determinada fecha.

- 5.- Practicar Arqueos de documentación, es decir, cotejar el recuento físico de los documentos contra el reporte que de la computadora ( Antigüedad de Saldos ). Es importante cuidar que los documentos estén a nombre de la empresa, la fecha de vencimiento, autenticidad de la firma del aceptante y otros requisitos legales de los títulos de crédito.
- 6.- Efectuar confirmaciones de saldos.
- 7.- Integrar los saldos e investigar el atraso en la liquidación del adeudo.
- 8.- Verificar el envío de estados de cuenta mensuales.
- 9.- Revisar la secuencia numérica de las notas de crédito expedidas, así como su debida autorización por personas responsables y su correcta aplicación.
- 10.- Verificar qué trámites ha seguido el Departamento de Cobranza en la recuperación de cuentas morosas con antigüedad fuera, de los lineamientos establecidos.
- 11.- Verificar que los cobros se estén realizando en su oportunidad.
- 12.- Verificar que los descuentos, bonificaciones y promociones concedidas hayan sido otorgados por personas autorizadas para ello y que estos se encuentren dentro de las políticas establecidas.
- 13.- Verificar que los adeudos estén dentro de los límites de crédito y que estos sean autorizados por las personas autorizadas. Si se recibiesen cheques postfechados estos deben respetar también los límites de crédito.
- 14.- Revisar las relaciones de cobranza entregadas a los cobradores, para verificar que los cobros efectuados sean correspondidos por ingresos a caja y los comprobantes no cobrados sean devueltos al Departamento de Crédito y Cobranza.
- 15.- Verificar que todos los cobros con cheque estén expedidos a nombre de la empresa.

- 16.- Verificar que todos los ingresos a caja hayan sido aplicados a clientes, deudores diversos, documentos por cobrar, etc.
- 17.- Revisar la secuencia numérica de las notas de cargo, su autorización y su correcta aplicación.
- 18.- Verificar que el otorgamiento de préstamos sea concedido por personas autorizadas, así como que para cualquier otro adeudo exista un documento como reconocimiento de la operación.  
Por lo que se refiere a la detección y previsión de los **fraudes en inventarios** se deberá observar lo siguiente:
  - 1.- Comprobar la segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro en la adquisición, recepción, almacenaje y embarque de existencias (separación de labores).
  - 2.- Verificar que haya un responsable (almacenista) de los movimientos y las existencias de productos.
  - 3.- Revisar que la empresa mantenga un registro de inventarios perpetuos o un sistema que asegure la determinación constante de existencias.
  - 4.- Realizar inventarios físicos diarios de por lo menos 5 productos, además del recuento físico mensual y anual.
  - 5.- Cerciorarse de que las unidades en existencia multiplicadas por los valores unitarios asignados, arrojen efectivamente el importe total que muestren.
  - 6.- Investigar de inmediato y exhaustivamente las principales diferencias que resulten al comparar el resultado de la toma de inventarios físicos contra los registros del almacén.
  - 7.- Verificar las sumas en auxiliares, así como cotejar la suma de los saldos contra el importe de el libro mayor y contra las existencias físicas.
  - 8.- Cotejar los registros de entrada al almacén contra las facturas que amparan las adquisiciones.

- 9.- Verificar que las entregas de mercancías o materias primas estén documentadas mediante notas de requisición y remisión debidamente autorizadas.
- 10.- Identificar los materiales o mercancías defectuosas u obsoletas, así como comprobar el castigo oportuno y venta inmediata de los mismos.
- 11.- Comprobar la existencia de seguros adecuados para cubrir riesgos en los inventarios por incendio, humedad, robo, etc.

En relación a los **fraudes en Nóminas** .

En primer lugar, se debe estar consciente de que los fraudes en nóminas son muy difíciles de descubrir, debido a que los pagos por este concepto son cargados en forma directa a los costos o gastos de la empresa a medida en que se incurran; por tal motivo, el auditor debe tener muy presente las siguientes medidas de prevención y detención:

- 1.- Verificar que los contratos de trabajo se den en los términos que indica la ley del trabajo, así como los planes de pensiones, etc., tanto en el efecto financiero como en el registro contable.
- 2.- Verificar la existencia de expedientes del personal en donde se incluya toda la documentación inherente a cada trabajador.
- 3.- Comparar dichos contratos con las nóminas y/o listas de rayas, verificando que los salarios coincidan con el tabulador correspondiente y con las cifras autorizadas.
- 4.- Comprobar la corrección de los descuentos efectuados por concepto de Impuesto sobre la renta, cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social, cuotas sindicales, préstamos, etc., así como el pago de los mismos.

- 5.- Verificar que todas las percepciones y deducciones pagadas por nómina, así como el pago de impuestos que originan las mismas, estén debidamente registradas en auxiliares.
- 6.- Comprobar físicamente la presencia del personal listado en las nóminas con base en las tarjetas de asistencia.
- 7.- Revisar que se cuente con un buen control sobre los recibos de nóminas, verificando que todos estén debidamente firmados por el empleado.

#### **4.5 LOS FRAUDES Y LA RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR.**

Hay actos deshonestos que pueden ocurrir a pesar de los esfuerzos de la Gerencia para prevenirlos y evitarlos, también los hay deshonestos que ocurren sólo porque los permite la Gerencia.. La amplitud de la colusión (el número de personas que intervienen en la conspiración para cometer fraudes) es de gran importancia para determinar si puede o no ser detectado por la Auditoría; por un lado, es axiomático que mientras mayor sea el número de gente involucrada en un acto ilegal, más difícil será mantenerlo oculto; por otro lado, si la colusión ( gerencial o no ) es sistemática y bien ordenada, toda evidencia del fraude puede ser suprimida o alterada haciendo virtualmente difícil su detección mediante los procedimientos y técnicas de Auditoría actualmente reconocidos.

La importancia o significado que el fraude tenga en los Estados Financieros también afectará en la Auditoría.

Por lo expuesto anteriormente se pueden mencionar tres características de los fraudes, que deben tomarse en cuenta para definir la responsabilidad de los auditores en su detección:

- a) Si son de importancia relativa.
- b) Si están efectivamente encubiertos por colusión.
- c) Si se trata de fraudes gerenciales o no gerenciales.

El auditor tiene esencialmente la misma responsabilidad con respecto al fraude y a los actos ilegales que por otros factores o errores puedan afectar su opinión, y su examen debe ser suficientemente profundo y completo como para proporcionarles la seguridad razonable de que no existen fraudes, declaraciones falsas o irregularidades similares que afecten en forma importante a los Estados Financieros.

Hacemos hincapié que aunque el auditor no es abogado, debe tener una noción general de leyes mercantiles y de los reglamentos que afecten o pudieran afectar la Contabilidad de sus clientes; pero el auditor no puede asumir una vigilancia de tipo policiaco respecto al cumplimiento por parte de su cliente, de todas las disposiciones gubernamentales.

Si como resultado de sus pruebas detecta alguna indicación de algo que puede parecer como una operación ilegal y los abogados del cliente están de acuerdo, el auditor debe informarlo tanto al Consejo Directivo, como en casos extremos, a la Asamblea de Accionistas; asimismo, debe obtener de los abogados del cliente una opinión escrita acerca de las posibles responsabilidades que puedan resultar para éste, por esas operaciones ilegales y así de ellas se deriva un pasivo contingente de importancia; el auditor debe insistir en que el mismo figure en los Estados Financieros, o hacer una salvedad en su Dictamen. Por muchos años los auditores han tenido buen cuidado de hacer saber a sus clientes que una Auditoría normal de Estados Financieros no lleva la intención de descubrir desfalcos e irregularidades similares y el hecho de que en esa revisión no se detectaran éstos, no puede ser motivo para demandarlo. En el caso de revisión a los estados financieros, la responsabilidad del auditor sería:

- a) Que la realización del examen a los estados financieros sea de acuerdo con normas profesionales.
- b) Que en su informe comuniquen todo lo que se encuentre al realizar su examen.

Una de las funciones de los auditores es aunar confiabilidad a los estados financieros. Esto es mal interpretado por los usuarios de la información financiera, ya que ellos confían que se puedan detectar errores y como la obligación de los auditores es buscar omisiones e irregularidades que pudieran tener efectos representativos sobre los estados financieros, se tiene la idea de que siempre encontrarán algo; pero si la administración o los empleados ocultan deliberadamente información, la tarea de encontrar irregularidades será nula.

En resumen, el estudio y evaluación del control interno, como actividad previa a la planeación del trabajo de Auditoría, es uno de los puntos o quizá el más importante, debido a que durante dicha operación se determinarán las situaciones que por su importancia y características actuales de funcionamiento, requieren de mayor atención por parte del auditor, en la revisión que este último efectuará. Aún cuando la empresa al revisar presente un sistema eficaz de control interno, el auditor no deberá confiarse al efectuar su evaluación, ni subestimar ciertos detalles que puedan parecerle insignificantes.

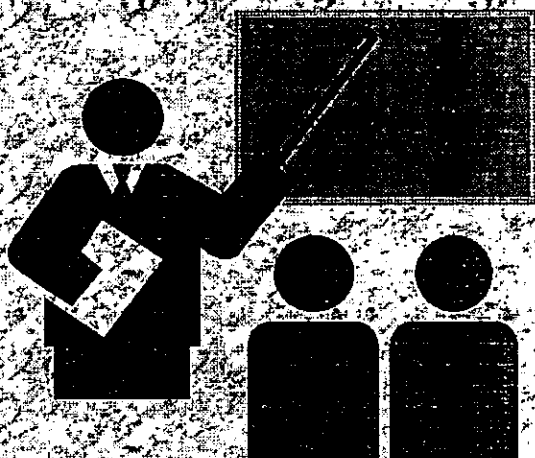
Uno de los propósitos de la evaluación es identificar los controles que proporcionan una seguridad razonable sobre la corrección y confiabilidad de las cuentas, identificando también la ausencia de controles necesarios que están produciendo debilidades o fallas considerables; estas situaciones deberán ser comentadas con el cliente, ya que puede suceder que el auditor tenga una apreciación errónea de los hechos, en tal caso el cliente deberá proporcionar todos los elementos necesarios para el mejor entendimiento de la situación.

Es importante hacer notar que el auditor debe evitar en lo posible tomar decisiones unilaterales ya que, como mencionamos en el párrafo anterior, sus apreciaciones pueden ser erróneas lo cual repercutirá lógicamente, en la extensión del alcance de la auditoría.

Con respecto a las áreas mas susceptibles de verse afectadas con la comisión de hechos ilícitos, el auditor deberá tener plena conciencia de esta situación al determinar la extensión y alcance de sus pruebas, ya que en muchas ocasiones por la limitación en este aspecto, pueden pasar desapercibidos algunos hechos que repercutan significativamente en las cifras que muestran los Estados Financieros que se auditan.



# CASOS REALES.



## **SITUACIONES PREDOMINANTES EN LA VIDA PROFESIONAL**

Considerando los temas tratados con anterioridad y para su mayor comprensión, es necesario presentar algunos casos reales y sus recomendaciones específicas tendientes a prevenir Fraudes posteriores que dañen la economía de las empresas.

Cabe aclarar que los datos que se incluyen en cada caso, relativos a nombre de la empresa o entidad, nombres de personas, lugares, fechas, importes y otros, son ficticios; con la finalidad de proteger la identidad de los directamente involucrados en los diferentes ilícitos, sólo son reales las circunstancias y los procedimientos utilizados en cada caso para la comisión de los delitos que se describen.

Para entender mejor los casos reales que a continuación se presentan, retomaremos parte de lo ya mencionado en el capítulo dos, en relación a la Compañía Miran-Da Alimentos, S.A. de C.V., dedicada a la elaboración de productos lácteos para la panificación, ubicada en México (oficina matriz). Consideramos 17 distribuidoras foráneas de acuerdo a una estructura organizacional, ubicadas en puntos estratégicos en la República Mexicana; el personal que labora en la Sucursal es: Jefe Administrativo, almacenista, Jefe de Ventas, un vendedor local y 3 vendedores foráneos.

En la bodega cuentan con 2 Cámaras de Refrigeración (Margarinas y Cremas) y un cuarto de polvos para el producto complementario; la bodega recibe producto que la matriz le envía.

En la Oficina Matriz se encuentra centralizada toda la contabilidad. El administrativo se encarga de recibir las ventas y cobranza que realizan los vendedores, depositando diariamente y enviando la documentación necesaria al Departamento de Crédito y Cobranzas, así como al Departamento de Contabilidad en Casa Matriz.

Ahora bien, los casos que se presentan ocurrieron en éstas Sucursales en las Areas de Inventarios, Crédito y Cobranza y Ventas.

El área de Auditoría Interna programa sus visitas a las bodegas de acuerdo a un calendario previo que se presenta a la Gerencia Administrativa en forma semestral, en donde se especifica fecha, lugar y nombre del auditor. También se presenta el programa integral aplicable a las bodegas, el cual incluye los siguientes puntos:

### 1.- Revisión del cumplimiento de las políticas establecidas.

- a) Horarios Establecidos.
- b) Programas de Capacitación.
- c) Programa de Mantenimiento del Equipo de Trabajo.
- d) Asuntos Generales: Estado físico de la bodega, orden, limpieza, que cuente con extinguidores, señalamientos, que se lleven a cabo las juntas de trabajo semanalmente, etc.

### 2.- Revisar los procedimientos del Area de Ventas.

- a) Verificar los objetivos y/o presupuestos de ventas establecidos.
- b) Revisar Carpeta Operativa: Clientes activos, censo de clientes, itinerario de las rutas, estrategias para la captación de clientes, etc.
- c) Realizar confirmaciones de clientes para verificar el servicio y atención en forma directa.
- d) Revisión del llenado de las liquidaciones:
  - Si el personal de ventas elabora correctamente su liquidación con base en la venta del día, la cobranza realizada y la mercancía devuelta.  
Verificar que depositen al día siguiente la cobranza efectuada (vendedores foráneos).  
Verificar que el personal de ventas liquide el día que termina su ruta, no al día siguiente.
- e) Determinación de Rentabilidad de Rutas.
- f) Verificar libro de pedidos.
- g) Revisión de los programas preventivos de las unidades de reparto y consumo de gas.

### 3.- Revisión de los procedimientos de Crédito y Cobranza.

- a) Revisar la cartera de clientes mediante arqueo.
- b) Revisar la integración de los expedientes de clientes.
- c) Verificar los límites de crédito establecidos y descuentos autorizados.
- d) Verificar si existen promociones y autorizadas.
- e) Confirmaciones de saldos personales.

### 4.- Inventarios.

- a) Realizar inventario físico al 100% y cotejarlo con el kardex.
- b) Verificar el registro contable del kardex en cuanto a entradas y salidas.

- c) Revisión de documentación soporte.
- d) Verificar la rotación de los productos.
- e) Determinación exceso o insuficiencia en inventarios.
- f) Verificar acomodo y limpieza de los productos.
- g) Verificar temperaturas de las Cámaras de Refrigeración .

**5.- Revisión de los procedimientos de Caja.**

- a) Elaborar arqueo de fondo fijo de caja.
- b) Verificar que los comprobantes cumplan con los requisitos fiscales.
- c) Verificar que se solicite a Casa Matriz la reposición del fondo fijo por lo menos una vez por semana.
- d) Verificar los depósitos bancarios.
- e) Arqueo de cheques postfechados recibidos y verificar que no excedan el límite de crédito autorizado en días.

**6.- Revisión de los procedimientos del Instituto de Panificación.**

- a) Verificar los cursos de panadería.
- b) Verificar que se encuentre ordenado, limpio y en óptimas condiciones.
- c) Verificar las actividades del técnico repostero. (programa de trabajo).

**7.- Dar resultados de Auditoría mediante junta celebrada con los Jefes de Venta y Administración en la bodega.**

**8.- Entrega de Informe Final incluyendo el Seguimiento de la Auditoría Anterior.**

## CASO No. 1

### DESCRIPCION DEL PROBLEMA .

El día 10. de Febrero de 2000, en la Compañía Miran-Da Alimentos, S.A. de C.V., en la Sucursal de Veracruz, la Jefa Administrativa L.A.E. Adriana Carrillo Curiel, recibió una llamada telefónica anónima en la cual se le enteró que el Sr. José Luis Morales almacenista y el Sr. Sebastián Gómez vendedor foráneo, estaban defraudando a la empresa, sustrayendo mercancía y alterando las tarjetas de almacén para ocultar dicha anomalía; además, se informó que ese día se iba a enviar a la Cd. de Coatzacoalcos, Veracruz, un pedido con producto de margarina a nombre del Sr. Jaime Constantino (cliente de la Sucursal), el cual detuvo la Lic. Carrillo, ya que en esta llamada se le indicó que a dicho cliente se le había enviado mayor cantidad de producto con su factura respectiva.

### LA INVESTIGACION EFECTUADA .

La Lic. Carrillo entabló comunicación con el Gerente Administrativo a México en donde radica la Casa Matriz de la empresa, solicitándole el apoyo del área de Auditoría Interna; de acuerdo a dicha petición ese mismo día llegó el C.P. Manuel Osorio (auditor interno), para practicar una Auditoría. Al instante procedió a comprobar junto con la Jefa Administrativa, la “orden de carga” (documento interno que utiliza el área de ventas para solicitar producto al almacén) que se había preparado y, comparándola contra la factura, se comprobó que efectivamente el producto que se enviaba era por 800 kgs. y no los 500 kgs. que se habían registrado en la factura y de igual forma se procedió a levantar un inventario físico, cotejándose contra las tarjetas del almacén y se detectó que en cada estiba de una tonelada, faltaba por lo menos una caja de producto y que otras tantas habían sido abiertas para sustraer el producto, rellenándolas con papel; además el kardex se había alterado en forma incorrecta.

Comprobado lo anterior, se hicieron constar por escrito los hechos desarrollados (acta administrativa), los cuales fueron rubricados por ambos funcionarios y por el Sr. Mario Mendoza Jefe de Ventas, como testigo.

Inmediatamente se procedió a llamar a los Sres. José Luis Morales y Sebastián Gómez (almacenista y vendedor respectivamente), los cuales después de ciertas “presiones” de índole verbal, manifestaron que durante un periodo de aproximadamente seis meses estuvieron enviando, en combinación con ciertos clientes (cuya lista se anexa), mercancía de más, recibiendo en efectivo cierta gratificación; asimismo, al ser interrogados acerca de la posible relación del resto del personal que labora en la Sucursal en este tipo de movimientos fraudulentos, fueron exonerados de culpa, ya que indicaron ser los únicos responsables, puesto que el Sr. Morales “sacaba” el producto del almacén y registraba en las correspondientes tarjetas y el Sr. Gómez “repartía” el producto con los clientes.

### **LAS PROVISIONES A CONSIDERAR.**

Como consecuencia de todo lo antes expuesto, fueron tomadas las siguientes medidas provisionales:

- 1.- Se formuló renuncia de empleo y se procedió a la liquidación de los empleados de acuerdo con lo estipulado en las Leyes Laborales vigentes.
- 2.- Se les obligó a firmar un escrito en el que se hizo constar el fraude que cometieron a la empresa dejando pendiente la cifra defraudada, a fin de realizar todas las pruebas necesarias para determinar dicha cantidad.
- 3.- Debido a que por el momento no se contaba con un nuevo almacenista, el C. P. Manuel Osorio entregó a la Lic. Carrillo el inventario físico tomado y cotejado con las tarjetas de almacén, firmando de recibido.
- 4.- Se investigó si dichos empleados se encontraban afianzados a fin de presentar la demanda respectiva, encontrando que no lo estaban.

### **CONCLUSION DEL PROBLEMA.**

De la investigación efectuada de las operaciones realizadas con los clientes citados por dichos empleados, se ha podido comprobar hasta el momento una sustracción de 2,520 kgs. los cuales, valuados al precio de costo de \$10.50 por kilo, dan como resultado un Fraude por la cantidad de: \$26,460.00 en un periodo de seis meses aproximadamente, mismos que habían sido absorbidos por el costo de ventas.

### **PROPUESTAS A LA SUCURSAL.**

En base al problema ocasionado y al resultado correspondiente se plantearán las siguientes recomendaciones para tratar de prevenir a futuro dichas situaciones.

- 1.- Que todo el personal que tenga contacto con cualquier tipo de valores, sea afianzado.
- 2.- Es necesario que el Jefe Administrativo de cada Sucursal, supervise y verifique con el almacenista, levantando inventarios físicos diarios por lo menos de 5 productos y cotejando contra las tarjetas del almacén.
- 3.- Investigar exhaustivamente todas las diferencias en el almacén, con el fin de evitar este tipo de sustracción y otras que pudieran surgir en el futuro.
- 4.- El Jefe de Ventas debe verificar con sus clientes foráneos, de ser posible 2 veces al mes, el servicio y trato que dan los vendedores, con el fin de detectar posibles tratos entre vendedor y cliente.

### **EFFECTOS Y REPERCUSIONES FINANCIERAS.**

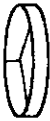
Una vez determinado el monto de lo defraudado es necesario tener en regla todos los documentos que se requieran en la Aseguradora para poder tramitar a la brevedad dicho monto, cabe aclarar que

tratándose de faltantes de productos como en éste caso, sólo se recuperará aproximadamente el 50 ó 60% del importe total ya que la Aseguradora valorará el producto a precio de costo de producción, además, tardan hasta tres meses aproximadamente en entregar el cheque a la Compañía.

Por lo antes expuesto, la empresa sufre un deterioro en su patrimonio (bancos) ya que no dispone de inmediato de ese dinero dejando de invertirlo y ocasionando falta de liquidez y solvencia en su economía. En el aspecto contable, los renglones en donde se ve afectado es la cuenta de Inventarios la cual refleja el saldo de productos terminados que dispone en ese momento la empresa y que por situaciones antes mencionadas ya no cuenta con esa cantidad, por lo que es conveniente disminuir la cantidad sustraída de la cuenta de almacén y cargar a la cuenta deudores diversos, subcuenta el nombre de la Aseguradora, y cuando ésta emite el cheque a la empresa se cancela la cuenta de Deudores Diversos con cargo al Banco y a Gastos de Administración por la diferencia que no absorbió el seguro.

----- & -----





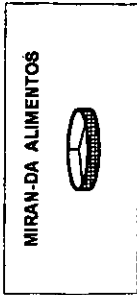
## CÍA. MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.

### INVENTARIO FISICO PRACTICADO EL 01 DE FEBRERO DE 2000. ( DIFERENCIA EN UNIDADES E IMPORTES )

	U N I D A D E S				IMPORTE EN PESOS			
	REGISTROS EN TARJETAS	INVENTARIO FISICO	DIFERENCIA EN KILOS	REGISTROS EN TARJETAS	INVENTARIO FISICO	DIFERENCIA EN PESOS	REGISTROS EN PESOS	DIFERENCIA EN PESOS
MARGARINA	1.548	1.348	200	16.254	14.154	2.100		
DERIVADOS:								
OJALDRE	378	153	225	3.969	1.607	2.363		
MIL HOJAS	1.617	1.437	180	16.979	15.089	1.890		
PANQUELINA	788	543	245	8.274	5.702	2.572		
BISCOCHINA	1.205	950	255	12.653	9.975	2.678		
ROCIO DANES	344	106	238	3.612	1.113	2.499		
ROCIO FEITE	712	450	262	7.476	4.725	2.751		
REAL INDUSTRIAL	1.049	713	336	11.015	7.487	3.528		
DECORACION	1.025	631	394	10.763	6.626	4.137		
USOS MULTIPLES	612	427	185	6.426	4.484	1.942		
CREMA BATIDA	9.278	6.758	2.520	97.419	70.959	\$26.460		
TOTAL:								

FUENTE: INVENTARIO FISICO Y TARJETAS DEL ALMACEN. VALUACION A PRECIO DE COSTO \$10.50

NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL EN ESTA EMPRESA, EVITANDO HACER LAS CEDULAS EN FORMA MANUAL, PERMITIENDO ASI AHORRAR TIEMPO. LOS INDICES Y MARCAS QUE SE UTILIZAN PARA VERIFICAR, CHECAR, ETC., SON DE COLOR NEGRO.



PREPARO	M.O.V.	1/02/00
REVISO	R.P.M.	1/02/00

**CIA. MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.**

**RELACION DE CLIENTES INVOLUCRADOS EN EL FRAUDE A LA:  
AL 1o. DE FEBRERO DEL 2000.**

NOMBRE	KILOS	COSTO UNITARIO	IMPORTE
PANIF. LA ESMERALDA	510	10.50	5,355.00
PANIF. COVADONGA	720	10.50	7,560.00
VICTOR PAZ	850	10.50	8,925.00
ROCIO SANDOVAL	440	10.50	4,620.00
<b>T O T A L:</b>	<b>2,520</b>		<b>\$26,460.00</b>

**FUENTE: CONFIRMACIONES DE CLIENTES DIRECTAS.**

NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL, EVITANDO HACER LAS CEDULAS EN FORMA MANUAL, PERMITIENDO ASI AHORRAR TIEMPO. LOS INDICES Y MARCAS QUE SE UTILIZAN PARA VERIFICAR, CHECAR, ETC. SON DE COLOR NEGRO.



PROGRAMA Y REGISTRO DE PRUEBAS DE FUNCION  
 COMPAÑIA: MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V. SUCURSAL: VERACRUZ  
 RENGLO: INVENTARIOS AUDITORIA AL: 5/02/00

PREP.	M.O.V.	1/02/00
REV.	R.P.M.	2/02/00

DESCRIPCION DE LA PRUEBA	AUDITORIA		ALCANCE DE LA PRUEBA		EXCEPCION		REFERENCIA		HORAS	
	PREV.	FINAL	SI	NO	C C 1	PT	ESTIM.	REAL	VARIAC.	
1. Verificar que haya un responsable de las existencias de inventarios.					B	C-2	0.05	0.05	0	
2. Verificar que el responsable del control de inventarios esté afianzado.					B	C-2	0.05	0.05	0	
3. Verificar que la persona encargada de elaborar la factura sea diferente de quien controla los inventarios.					B	C-2	0.25	0.25	0	
4. Verificar que una persona diferente al encargado de control de inventarios verifique que las salidas del almacén coincidan en unidades con la factura correspondiente.					B	C-2	0.25	0.25	0	
5. Verificar que la factura esté firmada de recibido por el cliente.					B	C-2	0.25	0.25	0	
6. Verificar que el Jefe Administrativo efectúe inventarios diarios por lo menos de 5 productos cotejándolos con la tarjeta de almacén.					B	C-2	0.05	0.05	0	

NOTA: LOS AUDITORES INTERIROS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL EN ESTA EMPRESA. EVITANDO HACER LOS PAPELES DE TRABAJO EN FORMA MANUAL, PERMITIENDO ASI AHORRAR TIEMPO. LOS INDICES Y MARCAS QUE SE UTILIZAN SON DE COLOR NEGRO.



**CEDULA DE: REGISTRO DE DEBILIDADES DE CONTROL  
EFECTUADAS EN LA REVISION.**

PREPARO	O.V.M.	01-02-00
REVISO	R.P.M.	02-02-00

SUCURSAL:

VERACRUZ

SECCION:

INVENTARIOS

C C 1 USADO	REF. P.T.	NATURALEZA DE LAS DEBILIDADES	CAUSAS O JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES	FECHA DE DISCUSION	CARTA DE OBSERV. SI/NO	RESPONSABLES, AVANCE Y OBSERVACIONES.
B	C	AL EFECTUAR EL ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO AL REGLON DE INVENTARIOS, DETECTAMOS LAS SIGUIENTES DEBILIDADES:					
		DES:					
		1.- El personal encargado de los inventarios no está afianzado.	En caso de daños o extremos de materiales en el almacén por parte del personal, se corre el riesgo de directa con afectivo o veltres, no recuperar su importe.	Se recomienda afianzar a todo el personal que tenga relación directa con afectivo o veltres.	2/02/00	SI	La Lic. Carrabó considero un gasto innecesario, ya que nunca habia tenido problema alguno
		2.- No existe personal encargado de vigilar que las salidas del almacén coincidan en piezas y unidades con la orden de carga solicitada.	Con cierta facilidad se pueden alterar las ordenes de carga individual cuando menor cantidad y peso del que realmente sale.	Se recomienda asignar a una persona que se encargue de esta situación.	2/02/00	SI	Responsable: Lic. Carrillo Curiel. AVANCE: 100%.
		3.- No se realizan inventarios periódicos que permitan determinar faltantes o sobrantes y proceder a su investigación.	Las diferencias resultantes sobre todo los faltantes, pudieran ser indicio de operaciones ilícitas.	Se recomienda efectuar inventarios diarios a 5 productos produciendo de inmediato a investigar y corregir las diferencias detectadas.	2/02/00	SI	No se efectuaban por falta de tiempo. Responsable: Lic. Carrillo Curiel. AVANCE: 100%.

P.T.: PAPEL DE TRABAJO.

NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL EN ESTA EMPRESA, ENTANCO HACER LOS PAPELES DE TRABAJO EN FORMA MANUAL, PERMITIENDO ASI AHORRAR TIEMPO.  
LOS HOROS Y MARCAS QUE SE UTILIZAN SON DE COLOR NEGRO.

## CASO No. 2

### CUENTAS POR COBRAR.

Este caso está relacionado con el Depto. de Crédito y Cobranzas de la empresa cuya Oficina Matriz radica en la Cd. de México, el cual independientemente de recuperar la cobranza local se encarga de llevar el registro de las ventas diarias y de la cobranza realizada por cada bodega; este departamento genera un reporte denominado "Antigüedad de Saldos" en donde se especifica por cliente las ventas a crédito: número de factura, fecha e importe; los días de vencimiento: de 1 a 30 días, de 31 a 60 días, 61 a 90 días y la última columna de 91 o más, y el total del cliente. Este reporte se envía a cada bodega por lo menos 3 veces al mes y también se le facilita al Depto. de Auditoría Interna y Externa cuando lo soliciten, para elaborar el arqueo de cartera.

### DESCRIPCION DEL PROBLEMA .

El 14 de Enero de 2000, en la Sucursal de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, se efectuaba de acuerdo al programa de Auditoría Interna, la revisión a la bodega en la cual participaban dos auditores: el C.P. Eduardo Alcántara y el C.P. Juan Carlos Rivera. En la bodega se encontraba la L.A.E. Sofia Alvarez que fungía como Jefe Administrativo. Se inició el arqueo de cartera y se hizo el corte de formas, además, la Lic. Alvarez les facilitó a los auditores toda la documentación necesaria: facturas originales, presentó los cheques postfechados, las relaciones de cobranza semanales que traían en su poder los vendedores foráneos (estos realizan ambas funciones ventas y cobranza) debidamente firmadas y los reportes de cobranza con su respectiva ficha de depósito, pendientes de envío a oficinas México.

El trabajo se desarrolló en forma veraz y oportuna, sin problema alguno; sólo faltaban algunas diferencias en cobro por aclarar, las cuales se estaban investigando y por la tarde quedarían concluidas.

En el transcurso de ese día el auditor Eduardo Alcántara contestó una llamada del cliente Panificadoras El Molino, quejándose de que el vendedor Alejandro Robles, que cubría la ruta de Tapachula Chiapas, ya eran tres o cuatro veces que los visitaba para dejarle producto y no les había entregado sus facturas originales ya pagadas desde hacía tres semanas; en ese momento, el auditor tomó los datos de las facturas e importes pendientes, para hacer una investigación de la situación y darle al día siguiente una respuesta y solución al cliente.

### **CONTINUIDAD DE LA INVESTIGACION EFECTUADA .**

Los auditores cotejaron los datos de la factura contra la antigüedad de clientes ya revisada, detectando que las facturas según la administradora, todavía no habían sido liquidadas y el vendedor traía en su reporte de cobranza de esa semana como pendientes de pago. En ese momento los auditores decidieron hacer una confirmación de clientes en forma directa con ellos, basada en la antigüedad de saldos previamente revisada, y exclusivamente de la ruta que atendía el Sr. Alejandro Robles (vendedor) con la finalidad de verificar si existían otras situaciones anormales a las ya reportadas; de igual forma, se le pidió su colaboración al supervisor de zona, el Sr. Jaime Nunó, el cual se presentó en la bodega a realizar su trabajo respectivo. En cuanto al Jefe Administrativo (Sofía Alvarez) y al Jefe de Ventas (Angel Quezada) se les solicitó que no comentaran con nadie la situación y menos con el vendedor.

Dos días después, se integraron los datos recabados con los clientes y se verificó con la antigüedad de saldos, resultando que la mayoría de dichos clientes ya habían finiquitado su deuda en efectivo y tenían en su poder la factura original, otros más habían liquidado con cheque a nombre de la Lic. Sofía Alvarez (jefe administrativo) las facturas y tenían en su poder su original; por último, también se detectó que 4 clientes desde hacía 5 meses aproximadamente acostumbraban a pagar sus facturas sin que se les entregara su original en ese momento, sino hasta dos o tres semanas después, tal es el caso de la Panificadora El Molino. Comprobado lo anterior, se levantó un acta administrativa redactando cada uno de los casos, los cuales fueron firmados por ambos auditores y el Sr. Jaime Nunó, supervisor de zona.

Se espero a que llegara el Sr. Robles el viernes por la tarde y también se le pidió a la Lic. Alvarez que estuviera presente para dar a conocer los resultados obtenidos. Después de hablar con ambos,

aceptaron que sostenían “relaciones sentimentales” desde hacía aproximadamente un año, periodo en el cual el vendedor cobraba las facturas y depositaba el dinero en una cuenta bancaria a nombre de Sofia Alvarez, mientras que ella avalaba que todavía existían físicamente las facturas originales y lo soportaba en un reporte de cobranza que firmaba el Sr. Robles, para que en cualquier auditoría que se practicará aparecieran como pendientes de pago en la Antigüedad de Clientes, ya que el vendedor por la ruta tan larga que tenía, sólo llegaba a la bodega hasta el fin de semana, cuando ya había acabado la auditoría respectiva. En relación a los cheques recibidos, los depositaba a su cuenta personal y tres semanas después depositaba el dinero en la cuenta de la empresa, mencionando que justamente una semana antes, habían cancelado la cuenta porque el dinero lo ocuparon para comprar una casa e invertir en un negocio de compra y venta de autos usados; por último, exoneraron de culpa al resto del personal que labora en la bodega.

### **DECISIONES TOMADAS.**

De acuerdo al planteamiento anterior, se tomaron las siguientes medidas:

- 1.- Se aviso del fraude al Gerente Administrativo en Oficinas México, informándole de toda la situación, delegando en los Auditores Internos, tomar las medidas necesarias para continuar con la operación normal de la bodega.
- 2.- Se formuló renuncia de empleo y se procedió a la liquidación de ambos empleados de acuerdo con lo estipulado en las Leyes Laborales vigentes.
- 3.- Se hizo un escrito debidamente firmado por auditores internos y como testigos el supervisor de zona y el Jefe de Ventas sobre la declaración final del Sr. Robles y la complicidad de la Lic. Sofia Alvarez, en el que se hizo constar el fraude cometido a la empresa, dejando pendiente la cifra defraudada, a fin de determinarla posteriormente con las pruebas necesarias.
- 4.- Se investigó si dichos empleados se encontraban afianzados a fin de presentar la demanda

respectiva, pero sólo el vendedor estaba afianzado, anteriormente no se tenía contemplado afianzar al personal de confianza como al Jefe Administrativo.

- 5.- Se levantó un acta administrativa debidamente firmada en presencia del Supervisor de Zona el cual recibía por parte de la Jefa Administrativa la responsabilidad de la bodega a partir de ese momento, y firmando como testigos ambos auditores.
- 6.- Al día siguiente se tuvo una junta con el personal de la bodega para pedirles su cooperación y apoyo al Supervisor de Zona ya que eventualmente cubriría el puesto del Jefe Administrativo; pidiéndole también al Jefe de Ventas que organizara a su personal para que la ruta del ex-vendedor fuera cubierta lo antes posible y agilizara la entrada de un nuevo vendedor que cumpla con las expectativas del puesto.

### **RESULTADO.**

De la investigación directa y efectuada con los clientes (se anexa relación), se pudo comprobar un fraude a la cartera de clientes por la cantidad de \$155,400.00.

Es importante mencionar que cuando existe una colusión de empleados de altos niveles, la labor del auditor se dificulta y muchas de las veces no se pueden descubrir los desfalcos con oportunidad, esto no significa que el auditor no trate de descubrir los fraudes, si no tratara de descubrir anomalías, si no trata de descubrir los actos fraudulentos y las posibilidades de penetración, tal es el caso que se presenta.

### **PROPUESTAS A LA SUCURSAL.**

En base al caso expuesto, se hacen las siguientes recomendaciones con el fin de prevenir esta situación:

- 1.- Que todo el personal administrativo de nuevo ingreso que tenga contacto con cualquier tipo de valores, sea afianzado (que maneje efectivo principalmente).



- 2.- Para contratar a un Jefe Administrativo, se requiere que presente una garantía o escrituras de un bien material que ampare la cantidad de \$100,000.00, para evitar malos manejos.
- 3.- Es necesario que por lo menos una vez al mes, se coteje físicamente la documentación comprobatoria contra la cartera de clientes (antigüedad de saldos) por parte de Auditoría Interna.
- 4.- Elaborar confirmaciones de saldos personalmente por parte del auditor, verificando los saldos vencidos y el servicio que el vendedor ofrece; por parte del Jefe de Ventas éste deberá efectuar semanalmente confirmaciones de saldos con los clientes de cada una de las rutas.
- 5.- La Administración de la Sucursal deberá enviar una circular a todos los clientes indicándoles que los cheques que giren deben ser a nombre de la razón social de la Cía., y por ningún motivo se deben expedir a nombre de personas físicas.
- 6.- El Jefe Ventas y el Jefe Administrativo deben hablar con los clientes para indicarle que al momento de liquidar su deuda el vendedor a cambio, les debe entregar la factura original, de no traerla consigo, no deben pagarla y deben reportarla de inmediato con el Jefe Administrativo.
- 7.- Educar a los clientes, mediante el contacto y relación directa con ellos, con el pretexto de vigilar el producto, servicio, calidad, etc.

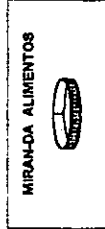
### **EFFECTOS Y REPERCUSIONES FINANCIERAS.**

En cualquier tipo de fraude la Compañía sufre alteraciones en su patrimonio por mínimas que sean, en este caso el fraude representa una cantidad considerable lo cual disminuye la solvencia y la disponibilidad del efectivo. Además, para recuperar el dinero con la Aseguradora se tiene que integrar el monto y la documentación soporte, de tal suerte que no exista ninguna duda para el seguro, de lo contrario, sólo reembolsarán lo que ellos consideren pertinente.

En relación al aspecto contable, es necesario cargar y registrarla en la cuenta de Deudores Diversos subcuenta Aseguradora "x", con abono a Clientes y en auxiliares (antigüedad de clientes), y cuando se haya recuperado el dinero se cancelará la cuenta de Deudores Diversos con cargo en Bancos. Si existiese una diferencia se mandará a gastos.

--- & ---

B-1 1/3



PREPARO	E.A.S
REVISO	B.C.F.
	15/01/00
	16/01/00

**CIA. MIRANDA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.**

**RELACION DE CLIENTES QUE LIQUIDARON EN EFECTIVO SOBRE SUS FACTURAS ORIGINALES.  
AL 16 DE ENERO DE 2000.**

CLAVE	NOMBRE DEL CLIENTE	LOCALIDAD	Nº. FACTURA	SALDO SEGUN CIA.	SALDO SI/CIENDE	DIFERENCIA
C D XC-1	PETRONA ARMENGOL SOLAR	TAPACHULA, CHIS.	5072, 5100, 5119, 5132	12,328 ✓ X	4,435	7,893 ✓ X
C D XC-2	CESAR ROSADO JIMENEZ	TAPACHULA, CHIS.	5023, 5096, 5107.	15,943 ✓ X	6,381	9,562 ✓ X
C D XC-3	ALVARO BERMUDEZ FLORES	TAPACHULA, CHIS.	5025, 5188.	18,534 ✓ X	7,430	11,104 ✓ X
C D XC-4	ROBERTO AYALA PEREZ	TAPACHULA, CHIS.	5227, 5184, 5471	19,995 ✓ X	8,127	11,868 ✓ X
C D XC-5	CONSUELO GTRREZ. CACERES	TAPACHULA, CHIS.	5173, 5182, 5304, 5414.	20,857 ✓ X	7,121	13,736 ✓ X
C D XC-6	CARMEN RAMOS MARROQUIN	TAPACHULA, CHIS.	5340, 5397, 5410, 5422	21,648 ✓ X	9,140	12,508 ✓ X
C D XC-7	AURELIA ARROYO REYES	TAPACHULA, CHIS.	5001, 5069, 5125, 5144, 5377	21,745 ✓ X	8,597	13,148 ✓ X
C D XC-8	CARLOS HDEZ. TAPIA	TAPACHULA, CHIS.	5287, 5241, 5360, 5457.	22,653 ✓ X	9,281	13,392 ✓ X
<b>TOTAL :</b>				<b>\$153,700</b>	<b>\$60,482</b>	

FUENTE: CONFIRMACIONES DE CLIENTES DIRECTAS.

NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADOR PERSONAL EN ESTA EMPRESA, EVITANDO HACER LAS CEDULAS EN FORMA MANUAL, PERMITIENDO ASI AHORRAR TIEMPO. LOS INDICES Y MARCAS QUE SE UTILIZAN PARA VERIFICAR, CHECAR, ETC. SON DE COLOR NEGRO.

✓ SUMA VERIFICADA  
X DOCUMENTACION ORIGINAL VERIFICADA.





CIA. MIRAN-DA S.A. DE C.V.

B-1/1-2

PREPARO E.A.S.	15-01-00
REVISO B.C.F.	17-01-00

**DOCUMENTO EMPLEADO PARA OBTENER CONFIRMACION DE SALDOS DE CLIENTES**

FOLIO No. CDXC-2

FECHA AL:	15-Enero-2000
NOMBRE DEL CLIENTE:	Cesar Rosado Jimenez
DIRECCION:	Tapachula, Chiapas
CLAVE:	8163

EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA, DENTRO DE SUS FUNCIONES TIENE LA RESPONSABILIDAD DE VERIFICAR LOS SALDOS DE NUESTROS CLIENTES, POR TAL MOTIVO LO VISITAMOS PARA SALUDARLO Y CONFIRMAR SU SALDO A ESTA FECHA.

  
 FIRMA DE CONFORMIDAD DEL CLIENTE.

  
 FIRMA DEL AUDITOR INTERNO.

No. FACTURA	IMPORTE FACTURA	DESCUENTO	NETO POR COBRAR	COBRADO	DESCRIPCION DEL PAGO.
5023	4'591.-	0	4'591.-	4'591.-	} Pagados en Efectivo
5096	5'330.-	359.-	4'971.-	4'591.-	
5107	6'840.-	459.-	6'381.-		
<b>TOTAL SUMA:</b>	<b>16'761.-</b>	<b>818.-</b>	<b>15'943.-</b>	<b>9'562.-</b>	

OBSERVACIONES: El Sr. Rosado nos comentó que siempre paga en efectivo al vendedor y que la fact. 5023 fue liquidada el 29-Dic-99 por \$4'591.- y la fact. 5096 se liquida el 7-Enero-00 por \$4'971.-; además nos mostro las facturas originales: la deuda con la empresa es por \$6'381.-

NOTA: DEBIDO A QUE LAS CONFIRMACIONES DE CLIENTES SE HACEN EN FORMA DIRECTA SE IDEO ESTE FORMATO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.

B-1/1-4



CIA. MIRAN-DA S.A. DE C.V.

PREPARO E.A.S.	16-01-00
REVISO B.C.F.	17-01-00

DOCUMENTO EMPLEADO PARA OBTENER CONFIRMACION DE SALDOS DE CLIENTES

FOLIO No. C0xc-4

FECHA AL:	16-Enero-00
NOMBRE DEL CLIENTE:	Roberto Ayala Perez
DIRECCION:	Tapachula Chiapas
CLAVE:	8218

EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA, DENTRO DE SUS FUNCIONES TIENE LA RESPONSABILIDAD DE VERIFICAR LOS SALDOS DE NUESTROS CLIENTES, POR TAL MOTIVO LO VISITAMOS PARA SALUDARLO Y CONFIRMAR SU SALDO A ESTA FECHA.

*Ayala Perez*  
 FIRMA DE CONFORMIDAD DEL CLIENTE.

*[Signature]*  
 FIRMA DEL AUDITOR INTERNO.

No. FACTURA	IMPORTE FACTURA	DESCUENTO	NETO POR COBRAR	COBRADO	DESCRIPCION DEL PAGO.
5227	7'630. <sup>00</sup>	347. <sup>00</sup>	7'283. <sup>00</sup>	7'283. <sup>00</sup>	} Efective 24-Dic-99.
5184	4'826. <sup>00</sup>	241. <sup>00</sup>	4'585. <sup>00</sup>	4'585. <sup>00</sup>	
5471	8'745. <sup>00</sup>	618. <sup>00</sup>	8'127. <sup>00</sup>		
<b>TOTAL SUMA:</b>	<b>21'201.<sup>00</sup></b>	<b>1'206.<sup>00</sup></b>	<b>19'995.<sup>00</sup></b>	<b>11'868.<sup>00</sup></b>	

OBSERVACIONES:  
 El saldo del cliente es \$ 8'127.<sup>00</sup>. El cliente tiene en su poder las facturas originales 5227 y 5184.

NOTA: DEBIDO A QUE LAS CONFIRMACIONES DE CLIENTES SE HACEN EN FORMA DIRECTA SE IDEO ESTE FORMATO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.











B-1 2/3



PREPARO	A.D.E.	15/01/00
REVISO	R.P.M.	16/01/00

CIA. MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.

**CLIENTES QUE PAGARON CON CHEQUE A NOMBRE DE SOFIA ALVAREZ Y TENIAN SUS FACTURAS ORIGINALES AL 16 DE ENERO DE 2000.**

CLAVE	NOMBRE DEL CLIENTE	LOCALIDAD	No. FACTURA	SALDO SEGUN CIA.	SALDO SEGUN CLIENTE	DIFERENCIA
CDXC-9	CAROLINA SALINAS ACOSTA	TUXTLA CHICO, CHIS.	5041, 5172, 5295, 5306	9.520 ✓ X	3.080	6.440 ✓ X
CDXC-10	ERNESTINA GOMEZ URIEL	TUXTLA CHICO, CHIS.	5265, 5353, 5432	12.700 ✓ X	4.936	7.764 ✓ X
CDXC-11	MARCO ANGUIJANO PAZ	TUXTLA CHICO, CHIS.	5115, 5233, 5317, 5410	14.871 ✓ X	5.234	9.437 ✓ X
CDXC-12	RODOLFO VEGA MTNEZ.	TALISMAN, CHIS.	5312, 5349, 5426	15.050 ✓ X	4.950	10.100 ✓ X
CDXC-13	MARIA LOPEZ ROSAS	TALISMAN, CHIS.	5326, 5337, 5475	16.138 ✓ X	3.521	12.617 ✓ X
<b>TOTAL:</b>				<b>\$88,079</b>	<b>\$21,721</b>	<b>\$46,358</b>

FUENTE: DE: CONFIRMACIONES DE CLIENTES DIRECTAS.

NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL EN ESTA EMPRESA, EVITANDO HACER LAS CEDULAS EN FORMA MANUAL, PERMITIENDO ASI AHORRAR TIEMPO. LOS INDICES Y MARCAS QUE SE UTILIZAN PARA VERIFICAR, CHECAR, ETC. SON DE COLOR NEGRO.

✓ SOLA VERIFICADA  
 X DOCUMENTACION ORIGINAL VERIFICADA













B-1 3/3



PREPARO	A.D.E.	15/01/00
REVISO	R.P.M.	16/01/00

**CIA. MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.**

**CLIENTES QUE LIQUIDARON EN EFECTIVO PERO NO LES ENTREGARON SUS FACTURAS ORIGINALES  
AL 16 DE ENERO DE 2000.**

CLAVE	NOMBRE DEL CLIENTE	LOCALIDAD	No. FACTURA	SALDO SEGUN CIA.	SALDO SI/CLIENTE	DIFERENCIA
8237	ADELAIDA SUAREZ PONCE	MAPASTEPEC, CHIS.	5118, 5200, 5371	8,456 ✓ X	6,578	1,878 ✓ X
8259	OSCAR PINEDA ORTIZ	MAPASTEPEC, CHIS.	5299, 5342, 5313, 5384	12,753 ✓ X	10,489	2,264 ✓ X
8306	PANIFICADORA EL MOLINO	TAPACHULA, CHIS.	5361, 5378, 5383, 5396	12,951 ✓ X	3,737	9,214 ✓ X
8341	CELIO MONTES OCAÑA	PIJUJAPAN, CHIS.	5267, 5369, 5445, 5400	14,369 ✓ X	11,891	2,478 ✓ X
<b>TOTAL :</b>				<b>\$48,529</b>	<b>\$32,695</b>	<b>\$15,834</b>

**FUENTE: CONFIRMACIONES DE CLIENTES DIRECTAS.**

NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL, EVITANDO HACER LAS CEDULAS EN FORMA MANUAL, PERMITIENDO AHORRAR TIEMPO.  
LOS INDICES Y MARCAS QUE SE UTILIZAN PARA VERIFICAR, CHECAR, ETC. SON DE COLOR NEGRO.

✓ SUMA VERIFICADA  
X DOCUMENTACION ORIGINAL VERIFICADA





B-1/1-16



CIA. MIRAN-DA S.A. DE C.V.

PREPARO J. W. D.	15-01-00
REVISO D. C. F.	17-01-00

**DOCUMENTO EMPLEADO PARA OBTENER CONFIRMACION DE SALDOS DE CLIENTES**

FOLIO No. CDAC-16

FECHA AL:	16-Enero-00
NOMBRE DEL CLIENTE:	Panificadora El Molino
DIRECCION:	Tapachula, Chiapas
CLAVE:	8306

EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA, DENTRO DE SUS FUNCIONES TIENE LA RESPONSABILIDAD DE VERIFICAR LOS SALDOS DE NUESTROS CLIENTES, POR TAL MOTIVO LO VISITAMOS PARA SALUDARLO Y CONFIRMAR SU SALDO A ESTA FECHA.

Julio Castañeda,  
FIRMA DE CONFORMIDAD DEL CLIENTE.

[Firma]  
FIRMA DEL AUDITOR INTERNO.

No. FACTURA	IMPORTE FACTURA	DESCUENTO	NETO POR COBRAR	COBRADO	DESCRIPCION DEL PAGO.
5361	3'382. <sup>7</sup>	163. <sup>7</sup>	3'219. <sup>7</sup>	3'219. <sup>7</sup>	} Efectivo 24-12-99 03-01-00 08-01-00
5378	3'496. <sup>5</sup>	180. <sup>7</sup>	3'316. <sup>8</sup>	3'316. <sup>8</sup>	
5383	2'751. <sup>5</sup>	72. <sup>7</sup>	2'679. <sup>8</sup>	2'679. <sup>8</sup>	
5396	3'84. <sup>5</sup>	77. <sup>7</sup>	3'737. <sup>8</sup>		
<b>TOTAL SUMA:</b>					
	13'443. <sup>5</sup>	492. <sup>7</sup>	12'951. <sup>8</sup>	9'214. <sup>8</sup>	

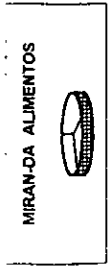
OBSERVACIONES: El Sr. Julio Castañeda es el encargado de pagos de la Panificadora y menciona que por la buena relación de trabajo que tuvieron 4 años antes en un anterior trabajo le pagaba al vendedor sin recibir la factura original y al siguiente viaje le trae la factura original.

NOTA: DUEO A QUE LAS CONFIRMACIONES DE CLIENTES SE HACEN EN FORMA DIRECTA SE USO ESTE FORMATO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.



B-3

PAG.1 DE 1



MIRANDA ALIMENTOS  
**PROGRAMA Y REGISTRO DE PRUEBAS DE FUNCION**  
**COMPañIA: MIRANDA ALIMENTOS, S.A. DE C.V. SUCURSAL : TUXTLA GUTIERREZ.**  
**RENGLON: CLIENTES**  
 AUDITORIA AL: 14/01/2000.

PREP.	A.D.E.	17/01/00
REV.	R.P.M.	17/01/00

DESCRIPCION DE LA PRUEBA .	AUDITORIA		ALCANCE DE LA PRUEBA		EXCEPCION			REFERENCIA			HORAS	
	PREV.	FINAL	SI	NO	NO	C C 1	PIT	EST.	REAL	REAL	VARIAC.	
1.- Cotejar físicamente la documentación comprobatoria contra la cartera de clientes.	✓		100%	✓		B	B-2	5	6		(1)	
2.- Revisar que la documentación cuente con el nombre y firma del cliente en el cuadro del pagaré.	✓		75%	✓		B	B-2	1	1		0	
3.- Verificar los límites de crédito y designación de funcionarios autorizados para otorgarlos.	✓		100%	✓		B	B-2	1	1		0	
4.- Verificar el otorgamiento de bonificaciones, promociones y descuentos.	✓		75%	✓		B	B-2	1	1		0	
5.- Revisar las relaciones de los adeudos por antigüedad y estudios periódicos de la -- recuperabilidad de saldos vencidos.	✓		1 CASO	✓		B	B-2	1	0.15		0.85	
6.- Verificar las cartas de confirmación de saldos por cada ruta en forma semanal.	✓		1 CASO	✓		B	B-2	0.45	0.15		0.30	
7.- Revisar los arquezos periódicos de facturas, contrarrecibos y documentos pendientes de cobro, que el Jefe Administrativo realiza.	✓		1 CASO	✓		B	B-2	0.45	0.15		0.30	

NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL, EVITANDO HACER LOS PAPELES DE TRABAJO EN FORMA MANUAL, PERMITIENDO ASI REDUCIR TIEMPO. LOS INDICES Y MARCAS QUE SE UTILIZAN SON DE COLOR NEGRO.

PIT : PAPEL DE TRABAJO



CIA. MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.

**CEDULA DE: REGISTRO DE DEBILIDADES DE CONTROL  
EFECTUADAS EN LA REVISION.**

PREPARO	A.D.E.	17-01-00
REVISO	R.P.M.	17-05-00

SUCURSAL: TUXTLA GUTIERREZ

SECCION: CLIENTES (CTAS. POR COBRAR)

CC 1 USADO	REF. P.T.	NATURALEZA DE LAS DEBILIDADES	CAUSAS O JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES	FECHA DE DISCUSION	CARTA DE OBSERV. SI/NO	RESPONSABLES, AVANCE Y OBSERVACIONES.
B	B-1	AL EFECTUAR EL ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO AL RENGLON DE CLIENTES DETECTAMOS LAS SIGUIENTES DEBILIDADES:					
		1.-El personal encargado del control de los documentos y valores no está afianzado.	En caso de sustracción de valores por parte del personal designado se corre el riesgo de no recuperar el dinero.	Se recomienda afianzar al personal administrativo y que presenten una garantía que ampare la cantidad de \$100,000 para evitar malos manejos.	17/01/00	SI	El depto. de Personal debe verificar que todos los Jefes Administrativos cumplan con presentar la garantía y sean afianzados desde el primer día de ingreso.
		2.-Los clientes giran cheques a nombre del personal administrativo.	Si el jefe Administrativo no hubiera estado involucrado se habría detectado con oportunidad dicho fraude.	Se recomienda enviar una circular a todos los clientes para informarles que no se recibirá ningún cheque que venga a nombre de personas físicas, solamente a nombre de la razón social de la Compañía.	17/01/00	SI	Se requiere de la cooperación del Jefe Administrativo para redactar y controlar las circulares y los vendedores de distribuidores con los clientes. AVANCE: 50%





### PROBLEMA No. 3

#### **AREA DE VENTAS.-**

#### **DESCRIPCION DEL PROBLEMA.-**

El pasado 10 de Marzo del 2000, se visitó la Sucursal de Guadalajara con motivo de la revisión bimestral de Auditoría, la cual se inició con el inventario físico y el arqueo de cartera de clientes, donde se logró percibir que los clientes de la ruta local tenían el 50% de cartera vencida y el otro 50 % se distribuía en 4 rutas foráneas. De tal situación se habló con el Jefe Administrativo, la L.A.E. Rocio Sandoval, la cual argumentaba que el vendedor al momento que ella lo presionaba para recuperar la cartera vencida, le decía que los clientes atravesaban por una crisis económica debido a que en la temporada de calor las ventas disminuyen y no cuentan con la liquidez esperada; razón por la que la Lic. Sandoval ya no hizo ninguna investigación directa con el cliente.

Por otro lado, también se revisaron los objetivos de venta por cada vendedor y por el total de la bodega, verificando los resultados; también se verificó la rentabilidad de cada ruta, detectándose nuevamente que la ruta local no estaba resultando rentable, por sus ventas bajas y gastos elevados; también se observó que desde hacía más de tres meses el Jefe de Ventas (Sr. Jacinto Robles) no verificaba el buen servicio que el vendedor le proporciona a la clientela, ni la confirmación de saldos se había practicado; ante tal situación, se decidió que como auditores internos podíamos verificar la ruta local a través de confirmaciones de saldos y pláticas directamente con los clientes, para detectar las anomalías y mejorar los resultados de cobranza así como elevar las ventas de la bodega.

#### **INVESTIGACION EFECTUADA.**

La ruta local está a cargo del Sr. Pablo Duarte (vendedor), la cual se dividió en dos secciones: La 1ra. en las colonias del norte y centro de Guadalajara a cargo del auditor René Moncada y la 2da. Sección en la zona Sur, Tlaquepaque y Tonalá, a cargo del C.P. Saúl Rangel. Se preparó previamente

el formato de confirmaciones de saldos por cada cliente de acuerdo a la documentación original verificada con el arqueo de cartera.

En el transcurso de las visitas a los clientes se detectó la siguiente situación:

- 1.- Facturas que no reconoció el cliente por:
  - a) firmas desconocidas, comprobando con otros documentos oficiales la falsificación de la misma.
  - b) Facturas que se hicieron a nombre de clientes importantes para aprovechar los días de crédito y los descuentos otorgados, pero que no fueron recibidos por ellos.
- 2.- Abonos o Pagos parciales que los clientes le entregaron al vendedor y no fueron ingresados a la Compañía; sin embargo, los clientes cuentan con recibos firmados por el vendedor donde consta que sí se le entregó dinero a cuenta.
- 3.- Direcciones que no existían, direcciones correctas pero de establecimientos que dejaron de funcionar desde meses o años atrás. (Clientes fantasmas o facturas fantasmas).
- 4.- Clientes que pagaron en efectivo y por la confianza que tenían con el vendedor no les habían entregado su factura original.
- 5.- Promociones que otorga la Compañía en forma mensual y que el vendedor no les enteraba a los clientes quedándose con ellas, haciendo una factura por separado de ese producto y falsificando la firma.
- 6.- En relación a los descuentos, algunos clientes no conocían su descuento, aprovechando esta situación el vendedor, se quedaba con la nota de crédito y antes de liquidar la factura en la bodega retiraba dicho importe.
- 7.- Por último, se detectó en algunos casos de clientes que pagaron de contado que en la factura original y copia del cliente se describen más productos y mayores cantidades de lo que se indica en la copia fiscal, de embarques y de crédito y cobranzas, aprovechando el 5% de descuento que se les hizo por pronto pago.

Una vez hecha la recopilación de datos e investigado los ingresos no reportados, se procedió a platicar con el Jefe Administrativo y el Jefe de Ventas para explicarles la situación y darles a conocer el monto del fraude, el cual asciende a \$ 36,142.00. A la Lic. Sandoval (Jefe Administrativo) se le cuestionó porque si los clientes desde hacía tres meses presentaban atraso en sus saldos vencidos, sólo se conformó con la explicación del vendedor en lugar de tomar acciones diferentes, y al Jefe de Ventas también se le cuestionó porque no hizo una revisión de la ruta local tanto del servicio como de saldos; ambos aceptaron que por negligencia y falta de supervisión no habían realizado el trabajo adecuadamente y conforme a las políticas ya establecidas, pero que ninguno tenía intervención en el fraude. Por la tarde, al llegar el Sr. Pablo Duarte (vendedor) se habló con él indicándole lo ya previamente investigado, lo cual confirmó y dijo que era el único responsable, comentando que pensaba devolver el dinero posteriormente, debido a que su hijo menor estaba enfermo y lo tenía en un hospital particular, lo cual no alcanzaba a cubrir con su sueldo y tuvo que disponer del dinero de la cobranza y de las ventas.

Se procedió a levantar un acta administrativa redactando los hechos, la culpabilidad del vendedor local y la negligencia de ambos encargados, firmando todos de conformidad.

### **LAS PROVISIONES A CONSIDERAR.-**

- 1.- Se procedió a solicitar la devolución del dinero a la Afianzadora.
- 2.- Se hizo una depuración de cartera, dejando solamente los saldos reales, la diferencia se avisó al Depto. de Contabilidad para que lo manejara en cuenta deudora hasta que se recuperara el dinero con la Aseguradora.
- 3.- Se le entregó dicha cartera de clientes a la Lic. Sandoval (Jefe Administrativo) para que a partir de ese momento se hiciera responsable solidaria de cualquier robo o fraude que existiera.
- 4.- Se hizo también responsable al Jefe de Ventas (Sr. Eder Montes) de realizar las confirmaciones de saldos y que por ningún motivo tendría que pasar otro incidente, de lo contrario se haría responsable solidario.

5.- Se solicitó la presencia del supervisor de zona (Sr. Federico Rincón) para que junto con el Jefe de Ventas, el Sr. Eder Montes, organizaran y cubrieran la ruta local y se encargaran de la contratación del nuevo vendedor.

### **PROPUESTAS A LA SUCURSAL.-**

- 1.- Para controlar los pagos parciales o abonos a una factura, se deberá anotar en la parte posterior de la factura original, la fecha, importe recibido, saldo y nombre del vendedor. Además, se les deberá de informar a los clientes de tal indicación.
- 2.- El Jefe Administrativo al momento de recibir la cobranza, debe analizar junto con el vendedor la situación de cada cliente, posteriormente corroborar con el cliente vía telefónica o a través de una visita (ruta local) su situación actual.
- 3.- Se deben practicar arqueos de cartera mensuales por parte de Auditoría Interna o Externa.
- 4.- El Jefe de Ventas debe mantener una comunicación estrecha con el Jefe Administrativo respecto al comportamiento de la cartera.
- 5.- Ambos Jefes, no pueden aceptar la renuncia o efectuar un despido sin que previamente se hayan realizado las investigaciones previas, de lo contrario serán responsables de los malos manejos que se detecten.
- 6.- El Jefe de Ventas debe efectuar semanalmente confirmaciones de saldos de los clientes de cada una de las rutas de los vendedores.
- 7.- Cuando en un mes se den promociones a los clientes, es importante enviarles una circular a los mismos, para informarles de los regalos para ese mes o temporada, bien de otras políticas de beneficio.
- 8.- Se debe dar a conocer a cada uno de los clientes los descuentos, para evitar sorpresas por parte del vendedor.

FF-1 1/7

PREPARO	R.M.A	13/03/00
REVISO	O.R.E.	15/03/00



CIA. MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.

**RELACION DE CLIENTES A LOS QUE NO SE LES RESPETO SU DESCUENTO  
AUTORIZADO EN EL MES DE FEBRERO Y MARZO DEL 2000.**

CLAVE	CLIENTE	LOCALIDAD	NO. FACTURAS	MES-FACTS.	IMPORTE
CDXC-1	MARIO ROMAN MONROY	CENTRO, GUADALAJARA	4523, 4534	FEBREO	427.50 ✓
CDXC-2	EDUARDO SANTAMARIA CRUZ	ZAPOCAN, GUADALAJARA	4515, 4541	FEBRERO	412.00 ✓
CDXC-3	TORIBIO CERON CASTANEIRA	NORTE, GUADALAJARA	4555, 4560	MARZO	386.50 ✓
CDXC-4	FERNANDO MEJIA BARON	TLAQUEPAQUE, GUAD.	4551	MARZO	352.00 ✓
CDXC-5	ZENAIDA BARRERA RODRIGUEZ	TONALA, GUADALAJARA	4542	MARZO	164.00 ✓
			<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1,742.00</b>

**FUENTE: CONFIRMACIONES DE CLIENTES DIRECTAS.**

**NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL, EVITANDO HACER LAS CEDULAS EN FORMA MANUAL, PERMITIENDO ASI REDUCIR TIEMPO.**

LOS INDICES Y MARCAS QUE SE UTILIZAN PARA VERIFICAR, CHECAR, ETC. SON DE COLOR NEGRO.

✓ SUMA VERIFICADA





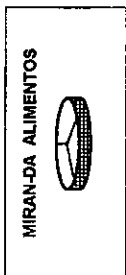








FF-1 2/7



PREPARO	S.R.I.	14/03/00
REVISO	O.R.E.	15/03/00

CIA. MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.

**CLIENTES QUE PAGARON EN EFECTIVO Y NO LES ENTREGARON LA FACTURA ORIGINAL EN EL MES DE MARZO DE 2000.**

CLAVE	CLIENTE	LOCALIDAD	NO. FACTS.	IMPORTE
CDXC-6	PEDRO CHAPOY GOMEZ	TLAQUEPAQUE, GUAD.	4504, 4507	1,900.00 ✓
CDXC-7	PATRICIA MANTEROLA GAMEZ	TONALA, GUADALAJARA	4528, 4535	1,650.00 ✓
CDXC-8	DIANA MONTENEGRO CARRANCEDO	ZAPOPAN, GUADALAJARA	4548	800.00 ✓
<b>TOTAL</b>				<b>\$4,350.00</b>

**FUENTE: CONFIRMACIONES DE CLIENTES DIRECTAS**

NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL, EVITANDO HACER LAS CEDULAS EN FORMA MANUAL, PERMITIENDO ASI REDUCIR TIEMPO. LOS INDICES Y MARCAS QUE SE UTILIZAN PARA VERIFICAR, CHECAR, ETC. SON DE COLOR NEGRO.

✓ SUMA VERIFICADA







FF-1 3/7



CIA. MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.

PREPARO	R.M.A	14/03/00
REVISO	O.R.E.	15/03/00

RELACION DE CLIENTES Y DIRECCIONES INEXISTENTES EN EL MES DE MARZO DEL 2000.

CLAVE	CLIENTE	LOCALIDAD	NO.FACTS.	IMPORTE
CDXC-4	IVON GUTIERREZ ALMARAZ	GUADALAJARA NORTE.	4508, 4524	2,086.00 ✓
CDXC-10	EDGAR FLORES MIRANDA	GUADALAJARA SUR	4533	1,655.00 ✓
CDXC-11	YEDID MALPICA BAUTISTA	GUADALAJARA CENTRO	4516	992.00 ✓
CDXC-12	RIGOBERTO DIAZ PICASSO	GUADALAJARA CENTRO	4543	867.00 ✓
			TOTAL	\$ 5,600.00

FUENTE: CONFIRMACIONES DE CLIENTES DIRECTAS.

NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADOR PERSONAL, EVITANDO HACER LAS CEDULAS EN FORMA MANUA PERMITIENDO ASI REDUCIR TIEMPO. LOS INDICES Y MARCAS QUE SE UTILIZAN PARA VERIFICAR, CHECAR, ETC. SON DE COLOR NEGRO.

✓ SUMA VERIFICADA





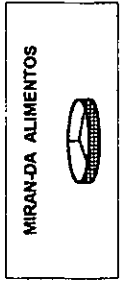






FF-1 4/7

PREPARO	R.M.A.	15/03/00
REVISO	O.R.E.	15/03/00



CIA. MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.

**RELACION DE CLIENTES QUE NO RECONOCEN FACTURAS A SU CARGO  
AL 15 DE MARZO DEL 2000.**

CLAVE	CLIENTE	LOCALIDAD	NO. FACTURA	MES	IMPORTE
CDXC-13	MARCELINO ALDAPE JIMENEZ	GUAD. CENTRO	4501, 4519	FEBRERO	1,040.00 ✓
CDXC-14	ANA MARIA RICO GONZALEZ	GUAD. NORTE	4520, 4531	FEBRERO	2,620.00 ✓
CDXC-15	GRACIELA CUIRIEL ALDANA	GUAD. SUR	4537, 4549, 4556	FEB-MZO	3,380.00 ✓
CDXC-16	MARCOS ALEGRIA RUIZ	GUAD. NORTE	4518, 4522	FEBRERO	3,984.00 ✓
CDXC-17	MIGUEL HERNADEZ VARGAS	GUAD. CENTRO	4540, 4559, 4568	MARZO	4,196.00 ✓
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 15,200.00</b>

FUENTE: CONFIRMACIONES DE CLIENTES.

NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL, EVITANDO HACER LAS CEDULAS EN FORMA MANUAL PERMITIENDO ASI, REDUCIR TIEMPO. LOS INDICES Y MARCAS QUE SE UTILIZAN PARA VERIFICAR, CHECAR, ETC. SON DE COLOR NEGRO RESPECTIVAMENTE.

✓ SUMA VERIFICADA













FF-1 5/7



PREPARO	R.M.A.	15/03/00
REVISO	O.R.E.	15/03/00

CIA. MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.

**CLIENTES QUE HICIERON PAGOS PARCIALES Y NO FUERON INGRESADOS A LA CIA.  
AL 15 DE MARZO DEL 2000.**

CLAVE	CLIENTE	LOCALIDAD	NO. FACTURA	MES	IMPORTE
1245	ROSALINDA RIVAS BOBADILLA	TLAQUEPAQUE, GUAD.	4512	FEBRERO	755.00 ✓
1313	JULIO SOTO CARRILLO	TONALA, GUAD.	4532	FEBRERO	890.00 ✓
1380	BENITO PONCE JUAREZ	TLAQUEPAQUE, GUAD.	4546	MARZO	1,455.00 ✓
1401	DOREY OROZCO BELTRAN	TLAQUEPAQUE, GUAD.	4554	MARZO	1,500.00 ✓
1415	JOSE VELAZQUEZ GARCIA	TONALA, GUAD.	4528	FEBRERO	1,900.00 ✓
			<b>TOTAL</b>		<b>\$ 6,500.00</b>

FUENTE: CONFIRMACIONES DECLIENTES DIRECTAS.

NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL EN ESTA EMPRESA. EVITANDO HACER LAS CEDULAS EN FORMA MANUAL PERMITIENDO ASI, REDUCIR TIEMPO. LOS INDICES Y MARCAS QUE SE UTILIZAN PARA VERIFICAR, CHECAR, ETC. SON DE COLOR NEGRO.

Y SUMA VERIFICADA











FF-1 6/7



MIRANDA ALIMENTOS

CIA. MIRANDA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.

PREPARO	S.R.I.	14/03/00
REVISO	O.R.E.	15/03/00

**RELACION DE CLIENTES QUE TIENEN FACTURAS ORIGINALES CON UN IMPORTE DIFERENTE A LA FACTURA FISCAL Y DE COBRANZA AL 15 DE MARZO DEL 2000.**

CLAVE	CLIENTE	LOCALIDAD	FACTURA ORIGINAL DEL CLIENTE	COPIA FACTS. CONTAB. EMBARG. CRED.COIB.	DIFERENCIA
CDXC-23	MONICA NAVARRO JARAMILLO	CENTRO GUADALAJARA	No. 4503 \$1,490.00 X No. 4548 \$1,960.00 X	No. 4503 \$1,740.00 No. 4548 \$2,140.00	250.00 180.00 \$430.00
CDXC-24	LEONOR MAGAÑA GARCES	NORTE GUADALAJARA	No. 4514 \$1,230.00 X No. 4527 \$1,100.00 X	No. 4514 \$1,500.00 No. 4527 \$1,242.00	270.00 142.00 \$412.00
CDXC-25	GERARDO GUDIÑO TAPIA	ZAPOPAN GUADALAJARA	No. 4538 \$862.00 X No. 4521 \$935.00 X	No. 4538 \$1,195.00 No. 4521 \$1,085.00	233.00 150.00 \$383.00
CDXC-26	DIETTER HERRERA OLIVERA	ZAPOPAN GUADALAJARA	No. 4553 \$1,340.00 X	No. 4553 \$1,585.00	\$245.00
CDXC-27	MARIANO ABARCA VEGA	TONALA, GUADALAJARA	No. 4562 \$987.00 X	No. 4562 \$1,117.00	\$130.00
			<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1,600.00</b>

**FUENTE: CONFIRMACIONES DE CLIENTES DIRECTAS**

NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL EN ESTA EMPRESA. BITIANDO HACER LAS CEDULAS EN FORMA MANUAL PERMITIENDO ASI, REDUCIR TIEMPO. LOS INDICES Y LAS MARGAS QUE SE UTILIZAN PARA VERIFICAR, CHECAR, ETC. SON DE COLOR NEGRO.

X DOCUMENTACION ORIGINAL VERIFICADA





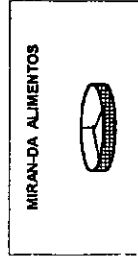








FF-1 7/2



PREPARO	S.R.I.	13/03/00
REVASO	O.R.E.	15/03/00

CIA. MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.

**RELACION DE CLIENTES A LOS QUE NO SE LES ENTREGO LA PROMOCION DEL MES EN LOS MESES DE FEBRERO Y MARZO 2000.**

CLAVE	CLIENTE	LOCALIDAD	NO. FACTURAS	MES	IMPORTE
1222	SOCORRO SAN LUIS NAJERA	CENTRO GUADALAJARA	4508, 4511	FEBRERO	380.00 ✓
1237	ELIZABETH PIÑA LOZANO	NORTE GUADALAJARA	4529	FEBRERO	300.00 ✓
1368	MAGDALENO SUAREZ GARFIAS	ZAPOPAN GUADALAJ.	4539	FEBRERO	280.00 ✓
1404	ELISEO MENDIETA GUEVARA	TLAQUEPAQUE GUAD.	4544, 4557	MARZO	190.00 ✓
				<b>TOTAL</b>	<b>\$1,150.00</b>

FUENTE: CONFIRMACIONES DE CLIENTES DIRECTAS.

NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL EN ESTA EMPRESA, EVITANDO HACER LAS CÉDULAS EN FORMA MANUAL PERMITIENDO ASI REDUCIR TIEMPO. LOS INDICES Y LAS MARCAS QUE SE UTILIZAN PARA VERIFICAR, CHECAR, ETC. SON DE COLOR NEGRO.

✓ SUMA VERIFICADA











MIRANDA ALIMENTOS



**PROGRAMA Y REGISTRO DE PRUEBAS DE FUNCION  
 COMPAÑIA: MIRANDA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.  
 CICLO: AREA DE VENTAS**

AUDITORIA AL: 15 MARZO 2000.

PAG. 1 DE 2

PREP.	S.R.G.	17/03/00
REV.	R.P.M.	17/03/00

DESCRIPCION DE LA PRUEBA	AUDITORIA		ALCANCE DE LA PRUEBA	EXCEPCION		REFERENCIA		HORAS		
	PREV.	FINAL		SI	NO	C C 1	P/T	EST.	REAL	VARIAC.
1.- Verificar si el personal recibe algún tipo de capacitación sobre los productos, cambios físicos, devoluciones, cobranza.	✓		100%	✓		B	FF-2	2	2	0
2.- Verificar si el personal de ventas revisa sus unidades de reparto para que estén en buenas condiciones y verificar si cuentan con licencia de manejo, tarjeta de circulación y póliza de seguro.	✓		100%	✓		B	FF-2	1	1	0
3.- Verificar la hora de entrada y salida a ruta del personal de ventas.	✓		65%	✓		B	FF-2	0.15	0.15	0
4.- Verificar los objetivos de ventas, por vendedor y por el total de la bodega, verificando los resultados.	✓		100%	✓		B	FF-2	3	3.5	(.5)
5.- Verificar si cada ruta cuenta con el censo de clientes.	✓		100%	✓		B	FF-2	2	3	(1)
6.- Verificar si se tienen bien establecidas las rutinas de los vendedores en cuanto a recorridos lógicos y rentabilidad.	✓		100%	✓		B	FF-2	2	3	(1)

MIRAN-DA ALIMENTOS



FF-3

PAG. 2 DE 2

PROGRAMA Y REGISTRO DE PRUEBAS DE FUNCION  
 COMPAÑÍA: MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.  
 CICLO: AREA DE VENTAS

PREP.	S.R.G.	17/03/00
REV.	R.P.M.	17/03/00

AUDITORIA AL: 15 Marzo 2000.

DESCRIPCION DE LA PRUEBA	AUDITORIA		ALCANCE DE LA PRUEBA	EXCEPCION		REFERENCIA		HORAS		
	PREV.	FINAL		SI	NO	C C 1	PIT	EST.	REAL	VARIAC.
7.- Verificar si el personal de ventas está proporcionando un buen servicio a la clientela y si es atendida de acuerdo a sus requerimientos a través de las confirmaciones de saldos.	✓		25%	✓		B	FF-2	16	22	(6)
8.- Verificar que el jefe de ventas esté llevando a cabo una estrategia de captación de clientes y otra para la recuperación de clientes.	✓		100%	✓		B	FF-2	2	1.5	.50
9.- Verificar si se otorgan promociones mensuales.	✓		25%	✓		B	FF-2	1	1.5	(.50)
10.- Verificar si hay una óptima recuperación de la cartera de clientes.	✓		25%	✓		B	FF-2	2	2	0

NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL EN ESTA EMPRESA, EVITANDO HACER LOS PAPELES DE TRABAJO EN FORMA MANUAL, PERMITIENDO ASI REDUCIR TIEMPO. LOS INDICES Y MARGAS QUE SE UTILIZAN PARA VERIFICAR, CHECAR, ETC. SON DE COLOR NEGRO.



CEDULA DE: REGISTRO DE DEBILIDADES DE CONTROL  
EFECTUADAS EN LA REVISION.

PREPARO  
REVISO

R.M.V. 17-03-00  
R.P.M. 17-03-00

SUCURSAL GUADALAJARA

SECCION: AREA DE VENTAS

C C 1 USADO	REF. P.T.	NATURALEZA DE LAS DEBILIDADES	CAUSAS O JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES	FECHA DE DISCUSION	CARTA DE OBSERV. SI/NO	RESPONSABLES, AVANCE Y OBSERVACIONES.
B	FF-2	AL EFECTUAR EL ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO AL AREA DE VENTAS EN COORDINACION CON EL AREA ADMINISTRATIVA, DETECTAMOS LAS SIGUIENTES DEBILIDADES :					
		1.- No existe ningún control sobre los pagos parciales que hacen los clientes.	Normalmente los clientes pagan el total de la factura, por lo que no se habla contemplado los abonos parciales, ni su control.	Anotar en la parte posterior de la factura original la fecha, importe recibido y saldo.	15/03/00	SI	El Jefe Administrativo debe controlar los pagos parciales, verificando las facturas originales diariamente. AVANCE : 100%
		2.- No existe seguimiento a la cobranza pendiente.	No existía comunicación estrecha entre ambos jefes sobre la recuperación de la cartera de clientes.	Se debe dar diariamente seguimiento a la cobranza difícil y pedirle al Jefe de Ventas visite a los clientes morosos para preparar el pago.	15/03/00	SI	Tanto el Jefe Administrativo como el Jefe de Ventas son responsables de la recuperación de la cartera. AVANCE: 40%
		3.- No se realizan las confirmaciones de saldos con los clientes.	Falta de supervisión y organización del trabajo.	Se debe efectuar semanalmente las confirmaciones por cada una de las rutas de los vendedores; el Jefe Administrativo puede hacerlas vía telefónica	15/03/00	SI	De no hacerse las confirmaciones y surgir nuevos fraudes, ambos jefes serán responsables solidarios.



**PROBLEMA No. 4.****ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO DE CASA MATRIZ.**

El siguiente caso se suscitó en el almacén de producto terminado en Oficinas México.

En relación a este departamento, se manejan aproximadamente 50 productos diferentes, los cuales se encuentran distribuidos en 6 Cámaras de Refrigeración y un Cuarto para los polvos, chocolates y productos complementarios.

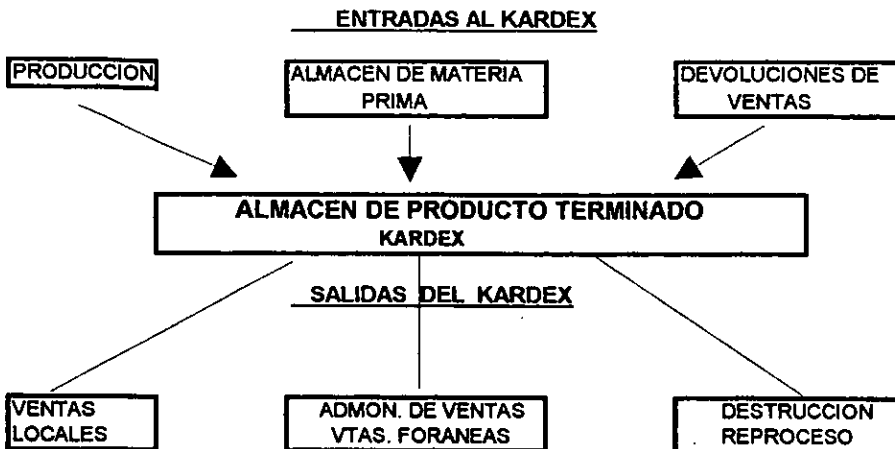
Existen dos turnos de trabajo, el 1er. Turno es de las 6:00 a las 15:00 horas y el 2do. Turno es de las 14:30 a las 22:30 horas en ambos turnos existe un supervisor y un encargado de turno, un encargado del kardex y 4 personas que acomodan el producto, 3 que preparan las órdenes de carga, un Jefe de Almacén, reportándole al Gerente de Logística.

Toda la operación se registra por computadora, y se hacen cierres diarios. Todos los días liquidan las 35 rutas o camionetas en Caja y entregan su liquidación y facturas de venta a dos capturistas que dependen del Depto. de Sistemas; por parte de Ventas, todas las camionetas de reparto quedan cargadas con el producto necesario y cerradas para que al día siguiente a las 6:00 horas se integre exclusivamente producto de cremas y base para helado.

Este Almacén de Producto Terminado, se relaciona en forma directa con los siguientes Departamentos: Producción, Almacén de Materia Prima, Ventas Locales, Admón. De Ventas Foráneas, y Control de Calidad.

En forma Indirecta con el Depto. de Contabilidad y Auditoría Interna. En el siguiente diagrama se presenta la relación directa entre los departamentos.

**LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS QUE GENERAN REGISTROS DE ENTRADA Y SALIDA DE PRODUCTO EN EL KARDEX DEL ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO.**



DEPTOS. QUE GENERAN LAS ENTRADAS EN EL KARDEX.  
 DEPTOS. QUE GENERAN LAS SALIDAS EN EL KARDEX.

CONTABILIDAD: A FIN DE MES COTEJA EL KARDEX VS. INVENTARIO FISICO  
 AUDITORIA INTERNA: REvisa EL PROCESO EN GENERAL CADA FIN DE MES.

**DESCRIPCION DEL PROBLEMA.-**

El pasado 15 de Agosto de 1999 se inició una auditoría al Almacén de Producto Terminado, debido que a principio de año y a la fecha al realizar el inventario físico mensual y cotejarlo con el kardex del almacén, se detectan faltantes hasta por 2,000 kilos en diferentes productos, los cuales nunca se proceden a investigar porque tanto el Departamento de Contabilidad como el del Almacén de acuerdo a su criterio, dicen que las diferencias obtenidas comparadas contra el volumen de operación (entradas y salidas de producto) del mes tan sólo representan el 1%, por lo que no era conveniente dedicarle tiempo en encontrar dichas diferencias y mejor se absorbía vía costo.



Con estos antecedentes, se realizó la auditoría practicada por la C.P. Renata Paz con apoyo del C.P. Omar Ureta, éste inició revisando toda la documentación que originan las entradas y salidas del almacén por día a partir del 01 de Agosto hasta el 15 de Agosto de 1999 y a partir del 16 de Agosto hasta finalizar el mes, la auditora revisaría la documentación respectiva y cotejaría físicamente la operación con los departamentos involucrados por día hasta finalizar el mes. Durante la revisión se detectaron demasiadas anomalías, de las cuales se mencionaran las más importantes:

- 1.- Falta de supervisión de los Jefes de cada departamento hacia sus subordinados.
- 2.- Algunos departamentos no cumplen con los procedimientos y políticas implantados.
- 3.- Falta de control interno tanto en el Almacén de Producto Terminado como en todas las demás áreas.
- 4.- Falta de capacitación al personal del Almacén en relación al sistema de captura; pues si falta el kardixa nadie sabe operar el sistema y tienen que recurrir al depto. de Sistemas.
- 5.- A principio del año se creó un nuevo programa de captura para el Almacén, el cual tenía deficiencias al momento de validar la información o bien borraba algún movimiento ya capturado.
- 6.- El Depto. de Producción y el Almacén de Materia Prima tenían injerencia directa en el programa del kardex en la opción de entradas que manejaba el Almacén de Producto Terminado.
- 7.- Falta de Comunicación entre Departamentos.
- 8.- Errores de Conteo y de captura en la Cédula de comparación del Inventario Físico con el Kardex final que Contabilidad determina.

Se realizó una junta con los Jefes de cada área involucrada, así como los Gerentes respectivos para comunicarles el resultado, llegar a acuerdos inmediatos y necesarios para corregir las deficiencias y al finalizar el mes se disminuyeran los errores y los datos obtenidos fueran más exactos. También se hicieron nuevos formatos y se tomaron medidas para efectuar el inventario físico mensual, que sería el domingo 31 de Agosto de 1999 a primera hora, para que no hubiera movimiento alguno y se pudiera tomar al 100% y con la certeza que lo que se determinara sería correcto.

Finalmente, se tomó el inventario el día 31 de Agosto a partir de las 7:00 horas, se hicieron dos conteos diferentes con apoyo de pruebas selectivas de los auditores internos, resultando un faltante de 20,500 kilos en diferentes productos, situación que nos pareció imposible ya que durante todo el mes se había revisado movimientos de captura, cortes de documentación correcta y un inventario físico al 100% y revisado por dos auditores.

## INVESTIGACION EFECTUADA.-

Los auditores se intercambiaron la información y volvieron a revisar todos los movimientos del kardex, la revisión concluyó y se volvió a ratificar dicha diferencia, por lo que ya no había duda alguna se trataba de un robo, pero no sabíamos como fué, cuándo o quiénes eran las personas involucradas. Se habló con el Gerente Administrativo sobre esta situación y se acordó que ese mismo día por la noche después de dar por terminadas las operaciones en el Almacén, se tomaría un inventario físico de los 10 productos en los que se tenía diferencia, además de poner algunas “trampas” en las cerraduras y apagadores, dejar producto colocado de manera diferente, también en la Cámara No.1 se espolvoreó en el suelo un poco de polvo para hornear para detectar pisadas, al día siguiente entraríamos a las 5:45 horas (los dos auditores) para abrir el almacén junto con el supervisor y verificar lo ocurrido, por su parte, el Gerente conseguiría los videos de la cámara ubicada en el almacén. Al día siguiente llegamos a las 5:45 horas descubrimos que el candado principal estaba puesto pero no cerrado, los diurex puestos en las cortinas estaban despegados, en los apagadores de la cámara 1 había huellas, en el piso aparecían pisadas y faltaban 800 kilos en total en cuatro productos. En ese momento se habló por teléfono con el Gerente Administrativo (Sr. Alvaro Ruiz) a su casa informándole de lo ocurrido, él se comunicó con el Gerente de Ventas (Simón Aédo) avisándole que por ningún motivo se le permitiera a las camioneta salir a ruta, ni tampoco los camiones foráneos, hasta nuevo aviso. El Sr. Ruiz también se comunicó con el Asistente de la Dirección y con los restantes auditores internos, citándolos en 40 minutos en la Cia.

Una vez que llegaron todos se le pidió apoyo a la gente del almacén y a los supervisores de ventas para que auxiliaran a cada auditor a contar nuevamente el producto que estaba a bordo de cada camioneta y coincidiera con la orden de carga recibida el día anterior por la tarde; se fueron liberando las camionetas conforme iban pasando la revisión y se detectó que dos vendedores traían cada uno 400 kilos más de lo que indicaba la orden de carga. Se procedió a levantar un acta administrativa y el abogado de la empresa junto con la policía judicial (que ya se había presentado) hablaron con los dos vendedores, comentando ambos que estaban en complicidad con el Supervisor de Ventas de la ruta de margarinas (Sr. Rigoberto San Millán), con el supervisor del turno matutino del Almacén, los policías (2 por noche) que estaban de guardia y un Ex-Gerente de Ventas, que es compadre del Asistente de la Dirección (Lic. Roberto Argueta), el cual tenía conocimiento de lo ocurrido y recibía una participación. Explicaron que los movimientos se hacían a partir de las 01:00 horas, sacando el

producto del Almacén y metiéndolo en las camionetas cerrando el candado nuevamente, en el transcurso de la mañana el Supervisor de Ventas los interceptaba e iba entregando el producto a los clientes. Por su parte, el Ex-Gerente conseguía a los clientes. Esta situación inició a principios de año, a la fecha y para no ser descubiertos los policías desconectaban la Cámara de video ubicada en el Almacén.

Por último, se procedió a finiquitar a todos los involucrados y entablar un juicio por la vía legal a cargo del abogado de la empresa, se consignó a los dos vendedores, al supervisor de ventas y al Ex-Gerente de Ventas; El Lic. Argueta salió bajo fianza. También se procedió a tramitar el reembolso con la Compañía Aseguradora.

### RESULTADO.-

El monto de lo robado durante el año asciende a 32,300 kilos con un costo promedio de \$13.00 por kilo lo que nos da un monto de \$ 419,900.00 .



C-1

FORMULO	R.P.M.	04-09-99
REVISO	L.S.R.	04-09-99

### CI.A. MIRAN-DA ALIMENTOS S.A. DE C.V.

#### PRODUCTO SUSTRAIIDO DURANTE EL AÑO DE 1999 EN EL ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO.

MES	KILOS SUSTRAIIDOS	PRODUCTO MARGARINAS	IMPORTE
ENE	2.000	PANQUELINA, OJALDRE, MIL HOJAS	26.000
FEB	1.500	BISCOCHINA, OJALDRE, ROCIO DANES	19.500
MAR	1.000	ROCIO FEITE, REAL, MANT.P/VACA	13.000
ABR	2.000	DECORACION, STANDAR, OJALDRE	26.000
MAY	2.000	OJALDRE, ROCIO DANES Y FEITE	26.000
JUN	1.000	PANQUELINA, MIL HOJAS, DECORACION	13.000
JUL	1.500	STANDAR, REAL, INSTITUCIONAL,	19.500
AGO	20.500 ✓	VER CEDULA ANEXA	266.500 ✓
SEP	800	INSTITUCIONAL, OJALDRE, DANES, FEITE	10400
<b>TOTAL</b>	<b>32.300 ✓</b>		<b>\$419,900.00 ✓</b>

FUENTE: COMPARATIVOS MENSUALES DE INVENTARIO FISICO VS. KARDEX DEL EJERCICIO 99.

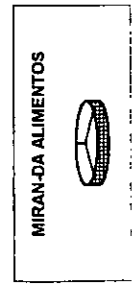
NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL EN ESTA

EMPRESA, EVITANDO HACER LAS CEDULAS EN FORMA MANUAL PERMITIENDO ASI REDUCIR TIEMPO.

✓ SUMA VERIFICADA

✗ CIFRA COTEJADA CON AUXILIARES

C-1 // 1



FORMULARIO	O.U.J.	4-Sep-89
REVISOR	L.B.R.	4-Sep-89

**CIA. MIRAN-DA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.**

**PRODUCTO SUSTRADO EN EL MES DE AGOSTO DE 1999 EN EL ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO**

CODIGO	PRODUCTO	PESO	INVENTARIO FISICO	KARDEX S/ALMACEN	DIFERENCIA KILOS	COSTO UNITARIO	IMPORTE
200105	MARG. OVALDRE	1	34.363	31.983	2.400	13.00	31.200
200204	MARG. PANQUELINA	1	30.225	28.425	1.800	13.00	23.400
200246	MARG. BOLOVAN	1	22.020	20.120	1.900	13.00	24.700
200287	MARG. BATIDOS	1	17.520	15.220	2.300	13.00	29.900
200345	MARG. DECORACION	1	8.817	7.317	1.500	13.00	19.500
200352	MARG. STANDAR	1	25.057	22.857	2.200	13.00	28.600
200530	MARG. MIL HOJAS	1	9.144	8.844	300	13.00	3.900
200631	MANTEQUILLA PURA DE VACA	1	4.500	4.100	400	13.00	5.200
200642	MARG. BISCOCHINA	1	12.357	10.257	2.100	13.00	27.300
200709	MARG. REPOSTINA	1	14.670	13.270	1.400	13.00	18.200
200808	MARG. MIL HOJAS	1	20.684	18.484	2.200	13.00	28.600
200816	MARG. ROCIO DANES	1	15.996	14.996	1.000	13.00	13.000
200857	MARG. ROCIO FEITE	1	34.828	33.828	1.000	13.00	13.000
<b>TOTAL</b>			<b>250.161</b>	<b>229.661</b>	<b>20.500</b>		<b>\$ 266.500</b>

**FUENTE: KARDEX DEL MES DE AGOSTO 99 E INVENTARIO FISICO AL 31-AGOSTO-1999+A7.**

NOTA: LOS AUDITORES INTERNOS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL EN ESTA EMPRESA. EVITANDO HACER LAS CEDULAS EN FORMA MANUAL PERMITIENDO ASI REDUCIR TIEMPO. LOS INDICES Y MARCAS QUE SE UTILIZAN PARA VERIFICAR, CHECAR, ETC. SON DE COLOR NEGRO.

X CIFRA COTEJADA CON AUXILIARES

## PROPUESTAS A LA SUCURSAL.

- 1.- Por parte del Almacén de Producto Terminado, se deben emitir un stock de productos para que se cotejen por la mañana 15 productos diarios contra lo físico y detectar diariamente cualquier variación, al día siguiente se compararan otros 15 productos diferentes y así hasta concluir con todos.
- 2.- A fin de mes, si existiese una diferencia entre lo físico y el kardex, el Jefe del Almacén debe verificar y aclarar dicha diferencia al Contador General para que éste certifique la veracidad del resultado en un plazo no mayor de 3 días, de lo contrario se les descontará a las personas indicadas.
- 3.- En las seis Cámaras de Refrigeración, se cambiaron candados y se hizo responsable a los 2 encargados del almacén (uno cierra y el otro abre).
- 4.- Se instalaron más cámaras de video en el andén y en las Cámaras de Refrigeración, en el patio, caseta de vigilancia para que diariamente se revisen a primera hora lo ocurrido en el transcurso del día y de la noche, siendo el responsable directo el Jefe de Personal y hacer un comunicado dirigido al dueño y socios.
- 5.- En relación a los vigilantes, se contrató los servicios de otra empresa de Seguridad Privada y se pidió que cada tres meses sean reemplazados por gente diferente.
- 6.- En relación al Área de Ventas, a cada camioneta después de cargar el producto se le pondrá diariamente un sello con un número impreso para que el supervisor de guardia haga la relación con el número económico de la unidad y el número de sello.
- 7.- Se solicitó un calendario al Área de Ventas por semana con el nombre del supervisor de guardia, para que éste al finalizar las actividades de los vendedores, vigile que todas las camionetas tengan su candado bien cerrado, con su respectivo sello y dejará dicha lista en Vigilancia; al día siguiente antes de salir la unidad, el policía romperá el sello y verificará de acuerdo a la lista que todo coincida. (Procedimiento Nuevo).

MIRANDA ALIMENTOS



C-3

PAG. 1 DE 2

PROGRAMA Y REGISTRO DE PRUEBAS DE FUNCION

COMPANIA: MIRANDA ALIMENTOS, S.A. DE C.V. CASA MATRIZ.

RENGLON: INVENTARIOS

AUDITORIA AL: 31/09/1989

PREP. REV.	R.P.M. L.B.R.	4/09/89 4/09/89
------------	---------------	--------------------

DESCRIPCION DE LA PRUEBA	AUDITORIA PREV. FINAL	ALCANCE DE LA PRUEBA	EXCEPCION		REFERENCIA		HORAS		
			SI	NO	C C 1	P/T	ESTIM.	REAL	VARIAC.
1. Verificar que haya un responsable de las existencias de inventarios.	✓	1 CASO	✓		B	C-2	0.10	0.10	0
2. Verificar que el responsable del control de inventarios esté afiliado.	✓	1 CASO	✓		B	C-2	0.10	0.10	0
3. Verificar que la persona encargada de elaborar la factura sea diferente de quien controla los inventarios.	✓	30 CASOS	✓		B	C-2	2.00	2.00	0
4. Verificar que una persona diferente al encargado de control de inventarios verifique que las salidas del almacén coincidan en unidades con la factura correspondiente.	✓	30 CASOS	✓		B	C-2	2.00	3.30	(1.30)
5. Verificar que la factura esté firmada de recibido por el cliente.	✓	30 CASOS	✓		B	C-2	2.00	1.30	0.30
6. Verificar que el jefe del Almacén efectúe inventarios diarios por lo menos de 15 productos cotejando con el kardex del almacén.	✓	6 CASOS	✓		B	C-2	0.45	0.45	0

MIRANDA ALIMENTOS



C-3

PAG. 2 DE 2

PROGRAMA Y REGISTRO DE PRUEBAS DE FUNCION  
 COMPAÑIA: MIRANDA ALIMENTOS, S.A. DE C.V. CASA MATRIZ.  
 RENGLON: INVENTARIOS AUDITORIA AL: 31/08/1999

PREP.	R.P.M.	4/08/99
REV.	L.B.R.	4/08/99

DESCRIPCION DE LA PRUEBA	AUDITORIA PREV.   FINAL	ALCANCE DE LA PRUEBA	EXCEPCION		REFERENCIA		HORAS			
			SI	NO	CC1	PJT	ESTIM.	REAL	VARIAC.	
7.- Verificar que exista un sistema de inventarios perpetuos.	✓	1 CASO	✓		B	C-2		1.00	1.00	0
8.- Verificar que cada fin de mes se tome un inventario fisico y se investigue exhaustivamente las diferencias que resulten.	✓	7 CASOS	✓		B	C-2		3.00	3.00	0
9.- Verificar que se hagan revisiones periódicas y determinación de materiales defectuosos y obsoletos, y sean separados.	✓	4 CASOS	✓		B	C-2		1.30	1.30	0
10.- Verificar que los materiales en consignación se tengan bien separados del resto propiedad de la empresa.	✓	2 CASOS	✓		B	C-2		0.30	0.30	0
11.- Verificar que exista un seguro adecuado para cubrir riesgos en los inventarios por incendio, humedad, etc.	✓	1 CASO	✓		B	C-2		0.30	0.30	0
12.- Verificar que las cámaras de refrigeración estén a la temperatura necesaria y se le de mantenimiento adecuado.	✓	1 CASO	✓		B	C-2		0.30	0.30	0

NOTA: LOS AUDITORES INTERIORS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL EN ESTA EMPRESA, EVITANDO HACER LAS CEDULAS EN FORMA MANUAL PERMITIENDO ASI REDUCIR TIEMPO. LOS INDICES Y MARCAS QUE SE UTILIZAN PARA VERIFICAR, CHECAR, ETC. SON DE COLOR NEGRO.



**CEDULA DE: REGISTRO DE DEBILIDADES DE CONTROL  
EFECTUADAS EN LA REVISION.**

PREPARO	R.P.M.	04-09-99
REVISO	L.B.R.	04-09-99

## CASA MATRIZ

## SECCION: INVENTARIOS

C C 1 USADO	REF. P.T.	NATURALEZA DE LAS DEBILIDADES	CAUSAS O JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES	FECHA DE DISCUSION	CARTA DE OBSERV. SI/NO	RESPONSABLES, AVANCE Y OBSERVACIONES.
B	C	AL EFECTUAR EL ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO AL REGLON DE INVENTARIOS, DETECTAMOS LAS SIGUIENTES DEBILIDAD DES.					
		1.- No existe supervisión de los Jefes de cada departamento hacia sus subordinaciones.	Los jefes de cada departamento delegan demasiada responsabilidad en su personal.	Debe existir una supervisión directa por parte del Jefe del área a su personal no importante que el personal esté capacitado	4/09/99	SI	Los Jefes de Producción, Compras, Embarques, Almacén de Producto Terminado
		2.- No cumple el personal con los procedimientos y políticas implantados por la empresa.	La mayoría del personal desconoce la existencia del Manual de Procedimientos	El Jefe del Depto. debe dar a conocer a sus subordinados todos los procedimientos, normas y políticas del departamento	4/09/99	SI	El Jefe del Almacén AVANCE: 70%
		3.- Falta capacitación al personal del Almacén en relación al sistema de captura del inventario.	No se le dio la importancia necesaria a este punto.	En ausencia del hardware, el Jefe o supervisor del Almacén deben sustituirlo por lo que tengan que capacitarlos.	4/09/99	SI	Fecha Compromiso: 15-Sept-97.
		4.- Existen diferencias entre la existencia física contra el inventario de cada mes y no se le da seguimiento alguno.	No consideraban relevantes las diferencias obtenidas	Cada vez que se detectan diferencias se deben investigar exhaustivamente hasta encontrarlas	4/09/99	SI	Sin falta cada mes deberá quedar las diferencias aclaradas en el Almacén y con el Depto. de Contabilidad.

## P.T.: PAPEL DE TRABAJO.

NOTA: LOS AUDITORES INTERIORS CUENTAN CON UNA COMPUTADORA PERSONAL EN ESTA EMPRESA, EVITANDO HACER LOS PAPELES DE TRABAJO EN FORMA MANUAL, PERMITIENDO ASI AHORRAR TIEMPO. LOS INDIICES Y MARCAS QUE SE UTILIZAN SON DE COLOR NEGRO.



## CONCLUSIONES.

1.- En resumen y en base a los conocimientos que a través de la elaboración de este trabajo hemos adquirido, pudimos comprobar que aún cuando las empresa u organismos presenten un sistema de control interno bien diseñado que proyecte seguridad, son susceptibles de verse afectadas por delitos que atenten contra su patrimonio; prueba de ello son los casos reales de fraudes que incluimos y en los que se puedan apreciar claramente las debilidades en los controles establecidos por la administración en cada una de las situaciones.

2.- De la misma forma con respecto a la Auditoría, y aún cuando no tenga como objetivo descubrir fraudes, hemos podido apreciar la importancia que reviste la visión que el auditor pueda tener al practicar el estudio y evaluación del control interno, previo a la elaboración del programa de trabajo que le servirá de base para la revisión que pretenda realizar ya que, de su sagacidad como tal, dependerá la naturaleza y el alcance que le dé a sus pruebas al considerar ciertas situaciones, en apariencia insignificantes, que subestimarse pudieran afectar considerablemente las cifras presentadas en los Estados Financieros.

3.- Hemos podido corroborar también los beneficios que proporciona un departamento de Auditoría Interna ya que su labor constante d revisión permite, a través de su resultados, retroalimentar continuamente al sistema de control interno operante, por medio de información oportuna a la administración, la cual estará en posibilidades de tomar decisiones tendientes a modificar, parcial o totalmente, aquellas técnicas de control interno que no estén logrando el objetivo deseado.

4.- Por lo anteriormente expuesto, nos permitimos sugerir a todas aquellas empresas u organismos cuyo volumen de operaciones haya alcanzado cierta magnitud, la adopción de un sistema de control interno cuidadosamente diseñado, vigilado permanentemente por un departamento de Auditoría Interna que permita tener siempre a la expectativa a los altos niveles sobre situaciones que, de no ser atendidas en su oportunidad, pudieran culminar en fraude.

5.- A nivel de Empresas, si se supervisa el control interno de cada área se podrán cumplir todos los requerimientos de la Compañía, organizando adecuadamente su estructura, además de perfeccionar los procesos interno para así lograr satisfacer oportunamente las necesidades de sus clientes.

6.- Cabe mencionar que el apoyo de la Auditoría Operacional es una herramienta más, que a través de su análisis de sus funciones en un área o departamento de la empresa, permite sugerir a la Gerencia la forma de llevar a cabo las operaciones encomendadas, lo cual no le resta importancia a los distintos tipos de Auditoría que, también permiten obtener mejores resultados; además la Auditoría Operacional no tiene exclusivamente la finalidad ó como objetivo la detección de fraudes, sino por el contrario busca incrementar la eficiencia operativa de la Compañía entre otras funciones más y que ya han sido tratadas en ésta Tesis.

## BIBLIOGRAFIA

- Fowler Newton, Enrique. Cuestiones fundamentales de Auditoria.  
Argentina, MACCHI, 1993. 614 p.
- Leslie W. Rue y Lloyd L. Byars. Administración, Teoría y Aplicaciones.  
México, ALFAOMEGA, 1994. 544 p.
- Mendieta Alatorre, Ma. de los Angeles. Metodología de la Investigación y Manual Académico.  
México, PORRUA, 1979. 213 p.
- Mendivil Escalante, Victor Manuel. Elementos de Auditoría.  
9ª. Edición. México, ECASA, 1991.
- Namak Foroosh, Mohammad Naghi. Metodología de la Investigación en la Administración, Contaduría y Economía.  
México, LIMUSA, 1984. 531 p.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte. México, LIMUSA, 1995. 190 p.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte. México, LIMUSA, 1995. 385 p.
- Rrink y Witt. Auditoria Interna Moderna.  
México, CECSA, 1990. 801 p.
- Sánchez Alarcón, Francisco Javier. Programas de Auditoría.  
México, ECASA, 1990. 166 p.

Sánchez Curiel, Gabriel. Auditoría Operacional, El examen de flujos de transacciones.  
México, ECASA, 1993.

Santillana González, Juan Ramón. Conoce a las auditorías.  
México, ECASA, 1991.

Santillana González, Juan Ramón. Auditoría Interna Integral.  
México, ECASA, 1996. 432 p.

## **LEYES, CODIGOS Y REGLAMENTOS.**

Prontuario Fiscal, Leyes y Reglamentos .  
Editorial ECASA, México, 1999.

Código Penal  
México, D.F., PORRUA, 1999.

## **REVISTAS.**

Administración. Una perspectiva global.  
Décima Edic. México, McGraw-Hill, 1994. 745 p

Auditoría Operacional.  
México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1990. 169 p.

Enciclopedia de la Auditoría.

## **MANUALES DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA:**

Manual de Procedimientos del Area Administrativa de Sucursales Foráneas

Manual de Procedimientos del Area de Ventas de Sucursales Foráneas

Manual de Procedimientos del Almacén de Producto Terminado.

Manual de Organización.

Métodos de Control Interno .

## **AUDITORIAS PRACTICAS EN LA EMPRESA:**

Papeles de Trabajo de Auditoría y Formatos específicos.

Programas de Trabajo