



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

AUDITORIA OPERACIONAL ENFOCADA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE UNA EMPRESA COMERCIAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

C E L I A A H U M A D A L E O N

ASESOR: L. C. MARIA DE LA LUZ RAMOS ESPINOSA

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



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

ASUNTO VOTOS APROBATORIOS

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Auditoría Operacional enfocada al Departamento de  
Compras de una empresa comercial

que presenta la pasante: Celia Ahumada León

con número de cuenta: 8727398-6 para obtener el título de:  
Licenciada en Contaduría

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

**ATENTAMENTE**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 11 de Febrero de 2002

PRESIDENTE	<u>L.C. María de la Luz Ramos Espinosa</u>	
VOCAL	<u>L.C. Rolando Sánchez Pelaez</u>	
SECRETARIO	<u>C.P. Patricia Delia Ucha Pulido</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>C.P. Carlos Fco. Román Rivera</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.D. Araceli Georgina Campos Carreón</u>	

**A mis padres Lucina León García y Manuel Ahumada Arciniega,**

**Por los valores que me han inculcado, por su apoyo incondicional, porque velan por nosotros y por el amor que siempre nos prodigan, en verdad han dejado en mi vida la mejor herencia (mi profesión).**

**A mis hermanos Norma, Pavel, Mario, Fabián y Misael Ahumada León,**

**Por los años maravillosos que compartimos y por el cariño que nos une, deseo que alcancen todas las metas que se propongan porque sé que tienen un enorme potencial para salir adelante, quiero que sepan que cuentan conmigo para lo que sea.**

**A mi abuelita Balbina Arciniega Cano,**

**Gracias por permitirme ser una hija más, por ser mi confidente, por haber sido mi segunda madre durante toda mi vida, por todos los consejos y porque siempre creíste en mí; espero tenerte conmigo por muchos años más, te quiero mucho abuelita.**

**A Luis Conde López,**

**Gracias por dejarme compartir contigo todos mis triunfos y fracasos, por apoyarme incondicionalmente, por tu amor y tu comprensión, porque siempre creíste en este gran momento y porque creemos en todos los bellos momentos que están aún por venir. Te amo.**

**A mi tía Mary Ahumada y a mi tío Ramón Ahumada,**

**Por todos los momentos buenos y malos compartidos, por sus consejos, porque los quiero mucho y porque tú tía has sido como una hermana para mí y deseo que tus sueños se realicen, saben que cuando me necesiten voy a estar ahí para apoyarlos.**

**A la familia Conde López,**

**Por apoyarme, por todos los consejos que me han dado, por todos los momentos compartidos, Susy, sé que tienes una gran capacidad para salir adelante y vas a llegar a ser tan buen profesionalista como tus hermanos, los quiero mucho a todos y creo que saben que pueden contar conmigo siempre, gracias por todo.**

*A la profesora María de la Luz Ramos Espinosa,*

*Por su apoyo para concluir este trabajo, por ser mi asesor de tesis y por todos los consejos me dio, recuerdo cuando le hablaba por teléfono porque me sentía más agobiada por asuntos de trabajo y usted siempre me aconsejó para continuar con mi desarrollo profesional.*

*A mis maestros,*

*Que a lo largo del tiempo, con gran nobleza y paciencia han transmitido su saber y en él los más sabios consejos de la vida.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México,*

*Por ser semillero de gente profesional y con los más altos valores de integridad, por darme la enseñanza y criterio para continuar con mi desarrollo profesional, creo que todos debemos dar nuestro mejor esfuerzo por enaltecer su nombre.*

## INDICE GENERAL

<b>INDICE.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORIA</b>	
1.1 Antecedentes Históricos.....	12
1.2 Concepto de Auditoría.....	18
1.3 Clasificación de la Auditoría.....	21
1.4 Principios de contabilidad generalmente aceptados.....	26
1.5 Principios de Auditoría.....	34
1.6 Procedimientos y técnicas de control.....	42
<b>2. CONTROL INTERNO</b>	
2.1 Definición del Control Interno.....	46

2.2	Objetivos del Control Interno.....	49
2.3	Elementos del Control Interno.....	53
2.4	Estudio y Evaluación del Control Interno.....	62

### **3. AUDITORIA OPERACIONAL**

3.1	Concepto.....	76
3.2	Objetivos.....	81
3.3	Aplicación.....	86
3.4	Metodología.....	88

### **4. AUDITORIA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

4.1	Concepto.....	103
4.2	Importancia.....	108
4.3	Ciclo de compras.....	112
4.4	Funciones típicas y ciclos relacionados.....	113
4.5	Control interno y Control general.....	121
4.6	Objetivos y técnicas de control.....	123



## **5. CASO PRACTICO**

Familiarización..... **136**

Investigación y análisis..... **146**

Diagnóstico..... **233**

**CONCLUSIONES..... 237**

**BIBLIOGRAFIA..... 242**

## **INTRODUCCION**

## INTRODUCCION

Las organizaciones alcanzan sus metas mediante la utilización de recursos humanos, técnicos y financieros provenientes de individuos o grupos; en la antigüedad era común que estos individuos se hallaran bastante distanciados de las operaciones internas de las organizaciones. Por esta razón surgió la necesidad de presentar informes administrativos acerca de los propios recursos de la entidad.

En la actualidad, una de las principales actividades del Licenciado en Contaduría es emitir informes independientes y calificados acerca de las operaciones de las organizaciones con base en un análisis de la información objetiva a los datos informados. A este análisis se le denomina Auditoría.

La auditoría es la rama de la Contaduría que verifica los libros, registros, métodos y procedimientos de una entidad con el propósito de comprobar su exactitud; la auditoría es sinónimo de verificación y evaluación.

## INTRODUCCION

---

Todo gobierno ha tenido la necesidad de requerir los servicios que da la aplicación de la auditoría para determinar si el ingreso proveniente de los impuestos y los correspondientes a egresos son manejados adecuadamente. Así mismo, desde el inicio de las actividades comerciales, los propietarios han buscado el cumplimiento y honorabilidad de sus asistentes a través de la revisión de registros y control de activos encomendados a terceros, siendo estos los inicios de la auditoría.

Las entidades del país requieren cada día de profesionales mejor capacitados y preparados para hacer frente a todos los problemas para poder analizar las situaciones, detectar los problemas que debilitan la estructura en cualquier punto y después de un breve estudio, proponer las soluciones para obtener un mejoramiento tanto operacional como económico, por esta razón es tan importante la Auditoría Operacional dentro de las organizaciones.

En los últimos años se ha dado un fuerte impulso a la Auditoría y han surgido varios conceptos y clasificaciones, por ejemplo, la auditoría operacional, auditoría integral, auditoría fiscal, etc. Cada una con características y campos de aplicación específicos.

## INTRODUCCION

---

La auditoría operacional presta un servicio a la Administración proporcionándole resultados que le ayudan a mejorar la eficacia de las operaciones de la entidad y es un gran reto a la capacidad y calidad profesionales del Licenciado en Contaduría, porque para poder llevar a cabo las revisiones, necesita introducirse en otras materias, como son legal, mercadotecnia, relaciones industriales, etc.

En una empresa comercial, la actividad de compra-venta de artículos es muy importante y dentro de ella, saber y conocer a quién se le va a vender, qué se quiere vender y en donde y con quien adquirir los mejores artículos para satisfacer las necesidades de los clientes considerando las necesidades comerciales y financieras de la empresa.

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

Es muy importante para no tener situaciones que arriesguen los recursos de la empresa, proveerse de los artículos necesarios para la comercialización y evitar de esta forma desviaciones de recursos.

## INTRODUCCION

---

En el presente trabajo se efectúa una investigación sobre una Auditoría Operacional al área de Compras de una empresa comercial, el cual está dividido en cuatro capítulos teóricos sobre el estudio de esta disciplina y un caso práctico aplicado a una empresa comercializadora de muebles.

En el primer capítulo, se puede ver bajo qué bases se rige la actividad profesional del Licenciado en Contaduría, cómo nace la necesidad de esta disciplina en la sociedad y cuáles son las ramas en las que se divide.

En el segundo capítulo, conocemos cuáles son los tipos de auditoría que existen y cómo se conceptúan, cuáles son los principios que norman la actividad contable, las normas de auditoría y una serie de procedimientos de los que se vale el Licenciado en Contaduría para efectuar de mejor manera su trabajo, siempre de la mano con el control interno que existe en las entidades y que es diferente en cada una de ellas dependiendo tanto de su estructura interna como de su administración.

Es necesario también describir los conceptos que componen el control interno y hacer notar en el capítulo no. 3 que el tener conocimiento y el realizar un buen análisis del C. I. son los elementos más importantes de los que se vale el Licenciado en Contaduría para poder realizar de la mejor manera su trabajo, así como es un elemento muy importante dentro de la auditoría operacional.

## INTRODUCCION

---

Una vez conocidas las características de la materia objeto de estudio, es necesario analizar los conceptos de administración y control interno para ver cada uno de los elementos con los que se relacionan, la importancia que tienen dentro de la organización y la manera en que podemos apoyarnos y cumplir con ellos para llevar a cabo el trabajo de auditoría operacional.

Analizando los temas de las generalidades de la auditoría y ubicando la relación que la administración y el control interno tienen con ella, es posible conocer más a fondo las principales características y la metodología de la auditoría operacional, aquí podemos analizar el concepto y los principales objetivos de un trabajo de auditoría operacional y la importancia que tiene en cualquier organización.

Considerando el área de compras como una de las de mayor importancia dentro de las entidades comerciales, en el cuarto capítulo se conocerá el ciclo de operaciones de egresos, el significado y los conceptos que integran esta actividad y todas las áreas y los ciclos relacionados.

Finalmente, conviene llevar a cabo la aplicación de los conceptos estudiados a la realidad, a fin de entender claramente la importancia del trabajo de auditoría operacional. Este trabajo se realizará a uno de los procedimientos que se llevan a cabo en el área de compras de una compañía dedicada a revender muebles, línea blanca, electrónica y

## INTRODUCCION

---

enseres menores, que para el caso práctico se denominará "Todo para el hogar, S. A. de C. V"

Concluiré con los puntos más importantes a los que he llegado para culminar el trabajo de investigación.



## **CAPITULO 1**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORIA**

## **1. ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORIA**

### **1.1 Antecedentes Históricos**

Es muy difícil precisar cuándo y cómo nació la Auditoría, aunque indudablemente, surgió de la necesidad de la verificación de las cifras y registros contables; los historiadores creen que los registros contables tuvieron su origen alrededor del año 4000 a. C., cuando las antiguas civilizaciones de Oriente empezaron a establecer gobiernos y negocios organizados.

La auditoría es tan antigua como la civilización misma y se cree que cuando los gobiernos se preocuparon por llevar la cuenta de las entradas, salidas de dinero y cobro de impuestos fue cuando se establecieron controles e incluso auditorías para disminuir errores y fraudes por funcionarios incompetentes o faltos de honradez.

Los registros contables más antiguos y las referencias a auditorías que se tienen documentados, son los de los Erarios de Inglaterra y Escocia, que datan del año de 1130.

En Gran Bretaña (país considerado como la cuna de la auditoría) las primeras auditorías eran de dos tipos:

## ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

---

1. Las de las ciudades y poblaciones que se hacían públicamente ante los funcionarios del gobierno y los ciudadanos (en estas auditorías, los auditores oían la lectura de las cuentas hecha por el tesorero).
2. Las que implicaban un examen detallado de las cuentas que llevaban los funcionarios de finanzas de los grandes señorios seguido por un informe verbal ante el señor del lugar y el consejo (declaración de auditoría).

Todos los cambios económicos que hubo en los siguientes 200 años dieron pie a que se introdujeran nuevos aspectos contables como el cálculo de ganancias y pérdidas en un sentido comercial y consecuentemente la evolución de la auditoría, llegando al examen riguroso de los registros escritos y la prueba de evidencia de apoyo.

Pese a la rápida evolución de la auditoría, no fue sino hasta el siglo XIX con el crecimiento de las compañías de seguros, bancos y la construcción de ferrocarriles cuando el auditor profesional se convirtió en parte importante del escenario empresarial.

Cuando la auditoría fue introducida en Estados Unidos por el continente europeo en la segunda mitad del siglo XIX, los contadores de este país adoptaron el modelo británico de información; las primeras empresas en Estados Unidos en emplear auditores internos fueron las compañías de ferrocarriles.

## **ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA**

---

Mientras que a las empresas públicas del Reino Unido se les exigía la ejecución de auditorías, a las empresas norteamericanas no se les exigía este requisito, antes bien, los requerimientos de auditorías se derivaban de otras instituciones o por disposiciones de la Comisión de Valores y Bolsa y del reconocimiento generalizado de la utilidad de un auditor independiente en los Estados Financieros.

La ausencia de requerimientos establecidos para las auditorías condujo a la existencia de una gran diversidad de auditorías que comprendían desde las de balance general hasta los más amplios y detallados análisis de todas las cuentas de una corporación.

En ese tiempo, los auditores eran contratados por la gerencia o por la junta directiva de una corporación (generalmente auditores británicos) y su informe estaba destinado a estos funcionarios más que a los accionistas. A pesar de que los informes a los accionistas sobre los manejos administrativos no eran frecuentes, a los directores de las corporaciones les interesaba obtener de los auditores la seguridad de que no había habido fraudes ni errores y de que todo marchaba bajo un buen ambiente de control.

Hacia 1900, cuando las empresas industriales habían alcanzado un crecimiento notable y habían transcurrido casi 50 años de la Revolución Industrial, había un mayor número de accionistas que empezaron a recibir informes de auditores, aún cuando la gran mayoría de los nuevos accionistas no comprendían el significado de la labor de los auditores.

## ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

---

La contaduría se desarrolló rápidamente en América después de la Primera Guerra Mundial y las concepciones erróneas acerca de la función de los auditores estaban tan extendidas, que en 1917 el Tribunal Federal de Reserva publicó en el Boletín Federal de Reserva, que era un documento preparado por el Instituto Americano de Contadores (Instituto Americano de Contadores Públicos a partir de 1957) en donde establecían una contaduría uniforme. Este fue el primer procedimiento técnico en los Estados Unidos.

Después de toda la labor que realizó el Instituto Americano de Contadores para elaborar este procedimiento, los resultados que se esperaban no fueron satisfactorios porque muchos contadores formulaban los informes de auditoría más sencillos de lo que se recomendaba en el Boletín y otros presentaban un informe en el que usaban todos los procedimientos que habían seguido, dejando al criterio de quien los leyera si estos procedimientos eran adecuados o se habían omitido algunos de importancia.

Los contadores públicos elaboraron sus informes siguiendo muy pocas orientaciones formales, pero la profesión desarrolló rápidamente un lenguaje común de información a través del Instituto Americano de Contadores Públicos; este lenguaje está tan extendido actualmente, que el informe en una auditoría ya no representa un problema de escritura; es un proceso de decisión.

Aunque en sus inicios, la función del auditor era más bien tomada como de detective, tiempo después esta concepción ya estaba

## ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

---

olvidada y en el año de 1939, en México, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos Titulados de México (actualmente Instituto Mexicano de Contadores Públicos) editó un folleto denominado "La certificación de balance para fines de inscripción y cotización de valores" y poco después, el mismo Instituto publicó una traducción del folleto emitido en esa época por el Instituto Americano de Contadores Públicos, al cual denominó "Ampliación de los procedimientos de auditoría"; de acuerdo con el pensamiento de aquella época, en estos folletos se ponía un énfasis en los procedimientos adicionales relativos al envío de circulares para la confirmación de cuentas por cobrar y a la observación de la toma física del inventario.

El campo de acción del auditor se fue ampliando hasta llegar a los niveles operativos y administrativos y después de la segunda guerra mundial cobró auge y propusieron la revisión de funciones no financieras; esto llevaba a los auditores a no presentar cifras financieras en sus informes. La responsabilidad del auditor se extendió a toda la empresa, tanto operativa como financieramente dando como resultado el nacimiento de la auditoría operacional (que es el objeto de estudio en este trabajo), como la auditoría de los controles de operación, requiriendo el auditor un amplio conocimiento tanto de la administración de las empresas como del control interno a finales de los años sesenta.

La función de auditoría se desarrolló en un medio de interrelaciones entre las organizaciones estatales y profesionales y los auditores independientes y firmas de contadores públicos; esta estructura ha evolucionado en los últimos 150 años, y aunque se desarrolló inicialmente siguiendo los lineamientos británicos, actualmente

## ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

---

es decididamente americana. El resultado de esta estructura es la relación auditor-cliente-público, tal como se dan en la práctica moderna de la auditoría.

El IMCP reconoció la importancia de dictar normas sobre este tipo de trabajo y en diciembre de 1972, la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto emitió su primer boletín con el propósito de identificar el trabajo de auditoría Operacional realizado por contador público con la intención de lograr unificar criterios sobre el tema.

Actualmente; debido a la existencia de numerosas organizaciones existe un enorme conjunto de instituciones concernientes a la contaduría pública (dependencias estatales y asociaciones profesionales). Durante muchos años, las disposiciones gubernamentales han ejercido una gran influencia sobre el desarrollo de la profesión de contaduría y el desempeño profesional de los contadores públicos. Esta influencia se deriva de su poder para describir prácticas de contabilidad para las organizaciones que ellas regulan; en algunas ocasiones, estas dependencias piden a los contadores públicos información sobre el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias por parte de una organización.

Gran parte de la demanda de auditorías se deriva de los requerimientos de auditoría de estados financieros anuales de las corporaciones cuyos valores se ofrecen en venta pública, según lo estipulado en las leyes de valores bursátiles. También hay una demanda privada de auditorías independientes de los estados financieros de empresas pequeñas o privadas; sin embargo, el Estado ejerce una

## **ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA**

---

influencia decisiva sobre cualquier práctica de auditoría a través de los requerimientos de auditorías a las organizaciones.

Uno de los elementos más importantes en la reglamentación de cualquier profesión es el de las medidas para disciplinar su práctica y sancionar el desempeño irregular. Los auditores independientes están sometidos a una disciplina tanto privada como gubernamental. Los litigios, las acciones de las dependencias, así como las acciones promovidas por la misma profesión a través de sus asociaciones contribuyen a la imposición de severas sanciones por conducta incorrecta.

### **1.2 Concepto de Auditoría**

La auditoría no es una rama o subdivisión de la contabilidad porque mide y evalúa los resultados de las aplicaciones contables en los negocios. La auditoría revisa e informa acerca de la corrección o incorrección de las mediciones y de la comunicación de las operaciones financieras llevadas a cabo por la administración.

La auditoría es independiente de la contabilidad y es un factor clave para dirigir y controlar toda clase de organizaciones con aspectos financieros y económicos; por lo tanto, se considera que la auditoría constituye la parte crítica de la actividad contable.



## **ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA**

---

Existen diversas concepciones acerca de lo que es la auditoría y aunque cada autor maneja su propio concepto, todas en esencia poseen tanto características como objetivos similares; para tener un marco de referencia del concepto de la auditoría, a continuación voy a mostrar las opiniones de algunos autores:

"La auditoría es una disciplina intelectual basada 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."

**ARTHUR W. HOLMES**

### **Principios básicos de la auditoría**

"Es 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 de estos".

**MENDIVIL ESCALANTE**

### **Elementos de Auditoría**

"Tiene por objeto precisar que los asientos hechos en la contabilidad y que las cifras que muestran los estados financieros, están de acuerdo con la verdad dentro de las limitaciones que éste término supone".

**MAXIMO ANZURES**

### **Contabilidad General**

## **ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA**

---

"Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas".

**CHARLES A. BACON**

**Manual de Auditoría**

"Es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso".

**AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION**

**Accounting Review**

Tomando en consideración las definiciones anteriores, puedo concluir que la Auditoría es la revisión de los estados financieros mediante métodos prácticos de investigación a fin de verificar la razonabilidad de la información tanto financiera como operativa presentada por la entidad.

### **1.3 Clasificación de la Auditoría.**

El objetivo principal de la auditoría es ayudar a todos los miembros de la gerencia suministrándoles análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios para salvaguardar los activos de la empresa; vigilar el desarrollo de las operaciones y la administración; coadyuvar a la obtención de una mayor eficiencia y productividad y vigilar los elementos de control interno que permitan la detección oportuna de desviaciones para su debida corrección.

Debido a que las actividades de auditoría a realizar pueden ser tan extensas y variadas como la empresa misma desde un punto de vista general y particular a la vez, al revisar áreas específicas que a juicio del auditor y el empresario deben evaluarse siempre sujetas a las políticas y procedimientos que rigen la administración de la entidad, tenemos un campo abierto creando así diferentes auditorías como la administrativa, financiera, operacional, interna, etc.

El nombre que se le designe a la actividad de auditoría dentro de la empresa ya sea por un auditor o grupo de auditores puede ir desde: la auditoría general, auditoría interna, auditoría administrativa, auditoría operacional, etc.; diversos autores clasifican a la auditoría de formas

## **ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA**

---

diferentes siempre teniendo presente la idea básica de las características de cada una de ellas, ya que independientemente del giro de la entidad, la finalidad y el objetivo son siempre los de vigilar el buen control interno de la empresa para la que se prestan sus servicios.

La mayoría de los autores expertos en la materia, clasifican a la auditoría principalmente en las siguientes clases:

### **1. Auditoría financiera.**

Es una revisión exploratoria y crítica, realizada por un contador público independiente, de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa comercial, cuya conclusión es un dictamen acerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

La mayoría de las organizaciones presentan en algún momento informes financieros a usuarios externos como bancos, otros acreedores, propietarios y probables inversionistas y estos usuarios necesitan tener la certeza de que la información presentada es preparada sin prejuicios y cumpliendo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

## **2. Auditoría interna.**

Es una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización para revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones, como base de un servicio protector y constructivo para la gerencia. Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y la evaluación de la eficacia de otras clases de control.

Este tipo de auditoría es llevado a cabo por empleados de la empresa, pero trabajan en forma independiente, ocupan una posición de asesoría y deben presentar sus informes directamente a alguien en las áreas administrativas más altas de la organización. Los auditores internos llevan a cabo una función importante dentro de las empresas.

## **3. Auditoría de operaciones.**

La auditoría operacional (que analizaremos a fondo en el capítulo tres), es una manera de abordar el trabajo, de analizar y de pensar, no es una categoría distinta caracterizada por programas y técnicas especiales.

La Auditoría operacional, es 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.

La auditoría de operaciones es una práctica distinta tanto de la auditoría financiera como de la auditoría interna y casi todos los auditores internos modernos realizan una forma de auditoría de operaciones, pero la auditoría de operaciones debe practicarse como una actividad distinta, con finalidades y técnicas propias.

#### **4. Auditoría Gubernamental.**

Es cuando diversas dependencias de gobierno llevan a cabo las auditorías; es similar a una auditoría interna cuando las pruebas se concentran en el examen de las operaciones de la entidad.

Las auditorías practicadas por las dependencias de gobierno varían en cuanto a alcance y propósito; van desde auditorías que tienen un solo fin, por ejemplo la determinación de si la entidad cumple con alguna ley en un punto específico, hasta auditorías muy generales y amplias que pueden evaluar algún procedimiento, el funcionamiento de la administración, el logro de las metas de algún programa o la eficiencia en la administración de recursos.

## **ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA**

---

Estos tipos de auditoría, aunque con diferente metodología, tienen características comunes como las siguientes:

1. Toda auditoría efectúa mediciones referidas a normas predeterminadas y aplicables.
2. Las cuatro tienen carácter deductivo y; por lo tanto, son disciplinas en las cuales se requiere juicio.
3. Aunque el proceso de formular juicios se asemeja en metodología al de la ciencia; en auditoría las conclusiones alcanzadas se basan en muestras más pequeñas.
4. La independencia es imperativa en todos los ramos de la auditoría; y el auditor, aunque posea buenas aptitudes en la actividad que investiga y evalúa, debe llegar a sus conclusiones como si no tuviera más capacidad que la de seguir fielmente un programa fijado.
5. Aunque tienen metodología diferente, los cuatro tipos de auditoría persiguen un objetivo común, que es el detectar posibles problemas o desviaciones al sistema de control, proporcionar bases para solucionarlos, salvaguardar los activos de la entidad y presentar cifras y datos confiables acerca de las operaciones de la entidad.

#### 1.4 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

El boletín A-1 "Esquema básico de la Contabilidad Financiera" de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. define los principios de contabilidad como "...conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros".<sup>1</sup>

Los principios de contabilidad son nueve y cada uno de ellos establece distintas reglas que debemos seguir durante la captación de datos, la cuantificación y la presentación de la información contable.

A continuación presento la clasificación de los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados, que son nuestro objeto de estudio en este apartado:

---

<sup>1</sup> Colegio de Contadores Públicos de México. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. México, 1998. Párrafo XXXXX.



## ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados	Identifican y delimitan al ente económico y sus aspectos financieros.	Entidad. Realización. Periodo contable.
	Establecen las bases para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación.	Valor Histórico original Negocio en marcha Dualidad económica
	Información	Revelación suficiente
	Requisitos generales del sistema	Importancia relativa Consistencia

Las reglas particulares junto con los principios de contabilidad generalmente aceptados y el criterio prudencial de aplicación de las reglas particulares, componen la estructura básica de la contabilidad y de acuerdo con el Colegio de Contadores Públicos de México, son "la especificación individual y concreta de los conceptos que integran los estados financieros<sup>2</sup>" y se dividen en: reglas de valuación (aplicación de los principios y cuantificación de los conceptos específicos de los estados financieros) y reglas de presentación (forma de incluir cada concepto en los estados financieros).

<sup>2</sup> Colegio de Contadores Públicos de México. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, México, 1998.

## **ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA**

---

El criterio prudencial de aplicación de las reglas particulares es el que se utiliza para elegir entre alternativas que se presentan como equivalentes, tomando en consideración los elementos de juicio disponibles y se aplica al nivel de las reglas particulares.

A continuación se presentarán de forma más específica cada uno de los principios de contabilidad:

### **Entidad**

Toda actividad económica es realizada por entidades identificables que cuentan con recursos humanos, recursos naturales y capital y estos recursos son controlados por una autoridad que es la dirección general de la entidad y tiene a su cargo la toma de decisiones siempre favorables para la entidad y así cumplir el objetivo para la que fue creada.

La contabilidad, para identificar a la entidad utiliza dos criterios:

1. Todos los recursos cuyo fin es satisfacer alguna necesidad social con estructura y operación propios, y
2. La satisfacción de una necesidad social.

Un negocio tiene personalidad propia y esta es independiente de los accionistas o propietarios, en la información financiera que se genere, sólo deben incluirse los bienes, valores, derechos y obligaciones de este ente independiente.

Considerando que una entidad puede ser una persona física, moral o la agrupación de ellas, las entidades se pueden clasificar en aquellas que tienen personalidad jurídica propia (sujetos de derechos y obligaciones con un patrimonio distinto al de sus dueños o administradores) y en aquellas que no tienen personalidad jurídica propia (las consolidadas, constituidas por dos o más entidades jurídicas y los fideicomisos con un patrimonio autónomo porque su titularidad se atribuye al fiduciario y son destinados a la realización de un fin determinado).

Una entidad es independiente aunque tenga relación con otras, como en el caso de las consolidadas. La entidad se considera como sujeto de principios de contabilidad en el momento en que tenga que hacer uso de la técnica contable.

### **Realización**

Uno de los objetivos de la contabilidad es la cuantificación monetaria de las operaciones realizadas por una entidad con otras entidades participantes en la actividad económica y aquellos eventos que las afectan. El principio de realización implica un cambio en la situación financiera o en el resultado de operación de la entidad.

El principio de realización se destaca que la información contable incluye hechos consumados, que desde el punto de vista de principios de contabilidad se han realizado, como se menciona a continuación:

## ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

---

- a) Se ha efectuado transacciones con otros entes económicos.
- b) Han existido transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de sus fuentes.
- c) Han ocurrido eventos económicos externos a la entidad o derivados de sus operaciones, cuyo efecto puede cuantificarse en términos monetarios.

### **Período contable**

Existe gran necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad y esto obliga a dividir su vida en períodos convencionales. Este principio contable constituye la identificación y determinación del cuándo de las transacciones.

Es necesario identificar todas las operaciones, eventos financieros y sus efectos susceptibles de ser cuantificados, con el período en que ocurren; cualquier información contable debe indicar claramente el período a que se refiere. O bien, desde otro punto de vista, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron independientemente de la fecha en que se paguen.

**Valor histórico original**

Todas las transacciones cuantificadas por la contabilidad y todos aquellos eventos económicos deben registrarse según las cantidades de efectivo que afecten, su equivalente o la estimación que se haga al momento que se consideren realizadas contablemente. Si ocurren eventos posteriores que hagan que se modifique su estado, estas cifras deben ser actualizadas, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y la objetividad de la información contable.

**Negocio en marcha**

Este principio se refiere a que la entidad se presume en existencia permanente y cuando las cifras presenten valores estimados de liquidación, debe especificarse claramente y solamente serán aceptables para información general cuando la entidad esté en liquidación.

**Dualidad económica**

Se refiere a los recursos de los que una entidad dispone para la realización de sus fines y las fuentes de dichos recursos.

### **Revelación suficiente**

Este principio nos dice que la información contable que se presenta en los estados financieros debe contener todo lo necesario para juzgar los estados de operación y la situación financiera de la entidad en forma clara y comprensible, ya que una revelación adecuada es la base para una información financiera adecuada.

### **Importancia relativa**

Este principio se refiere a que la información de los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad en términos monetarios. Existe importancia relativa cuando el saldo de una partida constituye un porcentaje elevado del total para el grupo de partidas a la cual pertenece.

"La siguiente aseveración aparece en la introducción a los Boletines del Accounting Research: El Comité considera que sus opiniones tendrán aplicación sólo a aquellas partidas importantes y significativas en los casos específicos. Considera que las partidas que carezcan de importancia podrán estudiarse a la ligera; sin embargo, sugiere que se debe poner una atención especial a aquellas partidas de poca importancia que puedan llegar a tener un impacto acumulativo de importancia sobre los estados financieros".<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Arthur W. Holmes y Wayne S. Overmyer. Principios básicos de Auditoría. Cía. Editorial Continental, S. A. 14ª edición, México, 1988. P.20

### **Consistencia**

Se dice que la información contable debe ser obtenida aplicando los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para conocer su evolución y su posición relativa y que estos principios permanezcan en el tiempo.

Esto no quiere decir que se prohíba que exista un cambio en la aplicación de un principio contable, pero sí requiere que cuando esto exista y que pueda afectar la comparabilidad de la información, debe ser justificado y es necesario mencionarlo en la información que se presente, puede ser en los estados financieros o en las notas aclaratorias que los acompañan y debe indicarse cualquier efecto que este cambio produce en las cifras contables.

Si la consistencia no existe por dos años consecutivos, ese hecho debe mencionarse en el informe de auditoría, con la indicación de si se aprueba o no el cambio o cambios en la aplicación de los principios involucrados.

### **Conservantivismo**

El Conservantivismo significa moderación o adhesión a principios correctos e implica que los activos y los ingresos no se subestimen a un valor inferior al valor neto realizable y que los pasivos y gastos no deban ser sobreestimados.

"Cuando existan dos o más conclusiones razonables, la elección de aquella que produzca los resultados inmediatos menos favorables obedece a la aplicación del principio o doctrina del conservantivismo. El conservantivismo sólo difiere en un resultado favorable porque la subestimación en un período conduce a una sobreestimación en un período subsecuente."<sup>4</sup>

## 1.5 Principios de Auditoría.

### Principios de Auditoría

Los principios de auditoría constituyen la base para la aplicación de los procedimientos de auditoría en una manera lógica que satisfaga los objetivos de su examen.

Los principios de auditoría no son verdades o leyes primarias en el sentido filosófico, pero sí constituyen reglas que se derivan de la razón y de la experiencia, guiando la actuación del auditor.

---

<sup>4</sup> Arthur W. Holmes, Wayne S. Overmyer. Principios básicos de auditoría. México, 1988. P.xxxx.



**Normas de Auditoría.**

Las normas de auditoría son los principios que dirigen y orientan el trabajo de auditoría; son las medidas de la actuación o los criterios establecidos por una autoridad profesional y se refieren a los requisitos mínimos que el auditor debe cumplir y son los relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo.

Las normas de auditoría sirven para medir la calidad de los objetivos de la auditoría y las acciones realizadas para alcanzarlos y se clasifican en:

**a) Personales.**

Son las cualidades que debe tener el auditor para llevar a cabo su trabajo de auditoría; el auditor no solo debe poseer experiencia en procedimientos de auditoría, sino que también deben tener conciencia y afán de proporcionar un servicio eficaz a sus clientes y a toda la comunidad que confía en su trabajo, algunas de estas cualidades son preadquiridas y debe mantenerlas durante el desarrollo de toda su actividad profesional.

Las normas personales son las siguientes:

**Entrenamiento técnico y capacidad profesional.**

Con frecuencia se considera que con el sólo hecho de haber obtenido el título de contador público es suficiente evidencia de que el auditor ha adquirido el entrenamiento y la habilidad técnica necesarias, pero esto es un error, porque el auditor debe tener la capacidad y los conocimientos adecuados para desempeñar su trabajo, así como un entrenamiento técnico adecuado y mantenerse actualizado mediante capacitación continua.

Los auditores deben tener el suficiente entrenamiento técnico y estar capacitados para considerar objetivamente todas las áreas administrativas y de operación de la entidad y estar en posición de expresar una conclusión sobre el control interno existente, basada en un juicio independiente. Gran parte del conocimiento de la auditoría se puede obtener mediante cursos universitarios, programas de entrenamiento del personal o planes de autoeducación, pero algunas habilidades sólo se pueden adquirir a través de la experiencia real de la auditoría.

**Cuidado y diligencia profesionales.**

El auditor debe actuar con profesionalismo y debe ser cuidadoso para desarrollar su trabajo con la atención y dedicación que se necesita y que se le exige por la responsabilidad que tiene en cualquier trabajo que se le asigne.

## ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

---

No es suficiente con solo poseer el conocimiento y el entrenamiento técnico necesarios para llevar a cabo las auditorías, sino que también deben utilizar la habilidad apropiadas al efectuar sus trabajos con el cuidado y diligencia que se requiere. Si los auditores no poseen esta capacidad o no la utilizan, actúan sin ética y quizá en forma ilegal.

Al cumplir con esta norma se quiere decir que el auditor debe planear de manera apropiada la auditoría, examinar suficiente evidencia, preparar cuidadosamente los papeles de trabajo, evaluar los estados financieros y elaborar meticulosamente el informe que contiene los resultados de estos análisis.

### Independencia.

Durante todo el desarrollo del trabajo profesional, el auditor debe tener una actitud de independencia en torno al ambiente de trabajo adoptando así una posición objetiva e independiente.

La independencia siempre ha sido considerada como un concepto fundamental en la profesión de la auditoría y es la capacidad de actuar con integridad y objetividad, es una característica indispensable de los auditores, porque deben ser neutrales en todos los asuntos que caen bajo su estudio y reconocer la obligación que tienen de imparcialidad para con cada uno de los diversos grupos de usuarios.

## ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

---

Manteniendo una actitud de independencia mental, los auditores están seguros que sus informes en cualquier tipo de auditoría que se haya practicado están libres de prejuicios; ya que si los usuarios llegan a sospechar una falta de independencia, los dictámenes que rinden los auditores no tendrían significado alguno para ellos y por consiguiente no serían necesarios sus servicios.

### b) De ejecución del trabajo.

El auditor durante el desempeño del trabajo, debe observar cuidado y diligencia para realizar su trabajo con profesionalismo y con el potencial técnico que se requiere.

Los auditores tienen que obtener la suficiente evidencia de los registros financieros del cliente y de la información en la que se apoyan para emitir el informe; los auditores preparan un registro escrito de la evidencia examinada y estos registros quedan plasmados en lo que se conoce como papeles de trabajo, que son los documentos que hacen el vínculo de unión entre el informe del auditor y los registros o las operaciones del cliente.

Las normas de ejecución del trabajo se dividen en:

### Planeación y supervisión.

El trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente y si el auditor se apoya en ayudantes, el trabajo que a

## **ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA**

---

ellos les asigne debe ser supervisado apropiadamente porque el delegar el trabajo no libera al encargado de la auditoría de la responsabilidad que tiene en todo el trabajo.

La planeación adecuada incluye que el auditor adquiera la comprensión de la naturaleza operativa del negocio, su organización, la ubicación de sus instalaciones y las operaciones relacionadas con terceros, entre otros; el auditor debe anticipar el grado de confianza que puede tener en el control interno de la administración de la entidad.

Para planear la auditoría, el auditor se puede basar en los papeles de trabajo de auditorías anteriores, puede tener entrevistas con el personal de la entidad y se puede valer de otras técnicas considerando que toda planeación debe estar bien documentada e incluir un programa de auditoría, que consiste en la descripción de los procedimientos de auditoría a seguir en el desarrollo de la misma para lograr los objetivos del examen y que tiene que ser del conocimiento del personal que participe en la auditoría.

### **Estudio y evaluación del control interno.**

Son la base para determinar el grado de confianza que se va a depositar en él y que nos permita determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de Auditoría.

El estudio y evaluación del control interno en las operaciones de las entidades es indispensable y no se aplica solo como

## **ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA**

---

un requisito básico de cuidado y diligencia, sino como el objeto de la Auditoría Operacional.

### **Obtención de evidencia suficiente y competente.**

Para tener elementos de juicio para nuestra opinión y documentar los resultados de nuestro trabajo de auditoría, debemos tener evidencia suficiente y competente a través de inspecciones, observaciones, investigaciones y confirmaciones.

Aún cuando se haya examinado toda la evidencia disponible, el auditor no adquiere certeza absoluta de que los estados financieros sean totalmente exactos o de que sea la única presentación; siempre cabe la posibilidad de que se haya retenido alguna información de manera intencional o no intencional.

La suficiencia de la evidencia se relaciona con la cantidad y la clase de información necesaria para respaldar la opinión del auditor. El auditor determina que cuenta con evidencia suficiente utilizando criterio profesional y dando la debida consideración a las circunstancias del examen en particular.

La evidencia es más competente cuando la obtiene el auditor de personas o empresas independientes ajenas a la organización del cliente, cuando se desarrolla bajo controles internos contables satisfactorios y cuando la obtiene de manera directa, en lugar de indirecta.

**c) Relativas a la información y dictamen.**

Estas normas se refieren a que los estados financieros deberán presentarse de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, el informe debe expresar si se observó consistencia en los registros en comparación con el período anterior debe expresar la opinión del auditor para una auditoría financiera.

La aplicación consistente de los principios contables es necesaria de período a período a fin de que los cambios en la situación financiera del negocio en el tiempo resulten de cambios ocurridos por las operaciones reales y no por cambios en los principios utilizados.

Las normas relativas a la información y dictamen, no son estrictamente aplicables a la auditoría operacional debido a que no se prepara un Dictamen de Estados Financieros, pero sí un informe en donde se detallan las deficiencias de la operación o departamento y la forma en la que se pueden corregir.

Las normas de auditoría están claramente establecidas y si se desea llevar a cabo una auditoría satisfactoria, no se permite desviación alguna de las mismas.

### **1.6 Procedimientos y técnicas de auditoría**

Para poder revisar los estados financieros, se necesita contar con evidencia suficiente y competente y para obtenerla de manera objetiva, el auditor debe seguir los procedimientos con los que cuenta la auditoría y que varían de acuerdo con cada entidad, siempre manteniendo una actitud de independencia mental y apegándose a los estándares generales establecidos por la profesión.

Los procedimientos de auditoría son lo que se debe realizar, son un conjunto de técnicas de investigación que se pueden aplicar a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias a revisar, y por medio de ellas el contador público obtiene las bases necesarias para fundamentar su opinión.

Los procedimientos de auditoría, en contraste con las normas, tienen que ser adaptados de manera específica en cada auditoría y se seleccionan de acuerdo con el criterio profesional de los auditores, los que basan este criterio en los años de educación, entrenamiento y experiencia y su buen juicio, el cual es definitivo para toda acción relacionada con una auditoría.



### Técnicas de Auditoría

Son métodos de investigación y prueba utilizados para lograr la información que se necesita para poder emitir una conclusión o una opinión profesional del trabajo que se está practicando y son los siguientes:

- **Estudio general.** Generalmente debe aplicarse antes que cualquier otra con mucho cuidado y diligencia y no es más que una apreciación de las características generales de la empresa, de sus estados financieros y otras partes importantes.
- **Análisis.** Se aplica a rubros o cuentas de los estados financieros para saber cómo se encuentran integrados, el análisis puede ser de saldos (los movimientos que vienen registrándose en ellas son compensaciones unos de otros) y de movimientos (el saldo de las cuentas se forman por acumulaciones de partidas).
- **Inspección.** Es un examen de bienes materiales o documentos para cerciorarse de la existencia de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros.
- **Confirmación.** Es cuando se obtiene una comunicación escrita de una persona independiente de la entidad examinada y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la

## ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA

---

operación e informar de una manera válida sobre ella; la confirmación puede ser positiva, negativa, indirecta, ciega o en blanco, de investigación, declaración, certificación y de observación.

- **Cálculo.** Es la verificación matemática de una partida contable.

## **CAPITULO 2**

### **CONTROL INTERNO**

## **2. CONTROL INTERNO**

### **2.1 Definición del Control Interno**

La necesidad de control en las organizaciones surge cuando la administración requiere conocer que las actividades y operaciones que se realizan continuamente se apegan a lo planeado y a las normas preestablecidas, así como a los objetivos sociales de la entidad.

Esta necesidad queda cubierta mediante el control interno, el cual aporta medidas suficientes para garantizar que se cumple con los objetivos, las políticas y los procedimientos definidos por la dirección de la entidad.

Para el auditor, es necesario juzgar imparcialmente los controles establecidos por la empresa con objeto de detectar las deficiencias, debilidades y ausencias de control y estar en posibilidad de emitir las recomendaciones que permitan mejorar el desarrollo de las actividades y operaciones.

### **Definición**

El Control Interno es un plan de la Administración para delegar adecuadamente las funciones de la entidad económica a fin de proteger los activos del negocio y cumplir con las políticas prescritas por la administración.

En los trabajos de auditoría se debe cumplir con 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 y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría"<sup>5</sup>; por esta razón; es muy importante para la auditoría elaborar este estudio y evaluación del control interno de la entidad y en especial para la auditoría operacional que es el objeto de estudio en este trabajo.

En una auditoría operacional, no solamente se va a evaluar si efectivamente se está cumpliendo con las políticas de la administración o si se tiene un buen ambiente de control, sino que también se va a juzgar si estos son los más aceptables en las circunstancias, a fin de optimizar actividades que tienen su impacto en forma positiva en el haber social.

---

<sup>5</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas y Procedimientos de Auditoría. México, edición 1995. Tomo 1. Boletín 3050 párrafo 1.

## **CONTROL INTERNO**

---

El control interno es un factor básico de operación para la dirección de cualquier organización, empresa o negocio y se caracteriza como el sistema nervioso que impulsa el conjunto de políticas de operación y las mantiene dentro de límites de ejecución practicable. Cada sistema particular de control interno es único en sus detalles de composición por haberse desarrollado para personas de diferente capacidad de supervisión y de distinta aptitud para delegar o asumir autoridad.

En una entidad cualquiera, el control interno comienza con la adopción y cumplimiento de la política aprobada por la dirección y continúa hacia abajo en la escala de la estructura administrativa, tomando forma en la elaboración y operación de normas de dirección y regulaciones administrativas, manuales, instrucciones y decisiones, auditoría interna, comprobación interna, informes, entrenamiento y distribución del personal.

Un control interno bien planeado y ejecutado se dice que existe en la organización que es operada de manera efectiva y económica y con sujeción a los objetivos de su política superior.

En un examen de estados financieros, un sistema de control interno contable aumenta las posibilidades de que los estados financieros sean exactos y, puesto que el grado de riesgo que existe afecta los procedimientos de auditoría, es evidente que un buen sistema de control interno reduce el riesgo de errores en los informes financieros

y por consiguiente el alcance de los procedimientos de auditoría requeridos.

## **2.2 Estructura y objetivos del Control Interno**

### **Estructura**

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define la estructura del control interno en su boletín 3050 de Normas y Procedimientos como sigue:

"La estructura del control interno de una entidad, consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable para poder lograr los objetivos específicos de la entidad".<sup>6</sup> Los elementos de la estructura del control interno van a ser explicados con mayor detenimiento en el siguiente apartado de este capítulo.

De todo esto se desprende que el objeto principal del control interno es vigilar que las actividades de la empresa se apeguen a lo planeado y a las normas preestablecidas, reduciendo de esa forma las posibles desviaciones.

---

<sup>6</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas y Procedimientos de Auditoría. México, 1998 Tomo 1 Boletín 3050 párrafo 5.

## **CONTROL INTERNO**

---

### **Objetivos**

Los objetivos específicos del control interno son los siguientes:

- a) La protección de los activos de la empresa.
- b) La obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.
- c) La promoción de eficiencia en la operación del negocio.
- d) La adhesión de la ejecución de las operaciones a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Los dos primeros objetivos cubren el espacio de controles internos y contables y los dos últimos se refieren a controles internos administrativos.

Los objetivos generales de control interno son:

Todos los controles internos contables pueden considerarse como controles administrativos; por otra parte, el plan de organización y los procedimientos y registros establecidos por la dirección para documentar o ayudar en su proceso de toma de decisiones puede incluir



## **CONTROL INTERNO**

---

una serie de controles que no tienen efecto directamente en el sistema de contabilidad.

Se puede clasificar a los objetivos generales de control interno como:

**a) De autorización.** Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración. Debemos tener en cuenta los siguientes elementos para que las autorizaciones cumplan con el objetivo de control:

- Las autorizaciones deben estar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel apropiado de la administración.
- Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación oportunamente.
- Todas y solamente aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración, deben reconocerse como tales y oportunamente.
- Los resultados de procesamiento de transacciones deben informarse oportunamente y estar respaldados por archivos adecuados.

**b) De procesamiento y clasificación de transacciones.** Para cumplir con los objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones, debemos tener en cuenta lo siguiente:

## CONTROL INTERNO

---

- Las transacciones deben clasificarse en forma tal que permitan la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados y el criterio de la administración.
- Las transacciones deben quedar registradas en el mismo período contable, cuidando específicamente aquellas que afectan más de un ciclo.

**c) De salvaguarda física.** El acceso a los activos debe permitirse únicamente con autorización de la administración.

**d) De verificación y evaluación.** El contenido de los informes y de las bases de datos y archivos debe verificarse y evaluarse periódicamente.

Así mismo, deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros.

Los objetivos generales de control interno de sistemas son aplicables a todos los ciclos y representan una base para desarrollar objetivos específicos por ciclos de transacciones, que son aplicables en una empresa individual.

### **2.3 Elementos del Control Interno**

En el boletín 3050 se definen los Elementos de la estructura del Control Interno y se establecen normas para su estudio y evaluación, que son fundamentales para establecer la estrategia de auditoría, por lo que el auditor debe comprender cada elemento. Esta comprensión debe incluir conocimientos sobre el diseño de políticas, procedimientos y registros relevantes y evidencia de que la entidad los ha puesto en marcha.

Los tres elementos a que se refiere el boletín 3050 son:

- a) El ambiente de control.
- b) El sistema contable
- c) Los procedimientos de control.

#### **A. Ambiente de control**

Se debe tener en cuenta que la eficiencia del control interno depende de la calidad de supervisión tanto de la administración como de auditoría en una entidad, porque si las acciones de la administración no promueven un ambiente de control favorable, es más probable que los

## **CONTROL INTERNO**

---

subordinados comentan errores y que exista falta de interés hacia los controles internos.

Las características personales, filosofía y forma de pensar de las personas que integran la administración de una entidad tienen gran influencia en la razonabilidad de los estados financieros, la confiabilidad de los sistemas contables y la efectividad de los controles internos.

El ambiente de control comprende las condiciones bajo las que están diseñados y se implementan y funcionan tanto el sistema contable de la entidad como sus procedimientos de control; la administración de una entidad tiene que cumplir con el compromiso sobre la razonabilidad de la información requerida y el diseño y mantenimiento de controles internos efectivos; se necesita una comprensión suficiente del ambiente de control para planear una auditoría.

El ambiente de control es la combinación de los factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad para fortalecer o debilitar sus controles. Para poder hacer una evaluación adecuada de los factores del ambiente de control, el auditor debe tener especial atención en los factores siguientes:

- **Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.**

El auditor debe considerar la posible participación de la administración en actos ilegales estudiando la actitud de la

## **CONTROL INTERNO**

administración para aceptar riesgos anormales de alto nivel en la toma de decisiones, integridad del personal que se contrata, verificando tanto su buena reputación como que sean apropiadas para realizar las funciones para las que fueron contratadas y evitar actos que afecten su integridad o desempeño.

El auditor debe investigar si alguna persona que no es ni accionista ni ejecutivo de alto nivel ejerce algún control o tiene influencia considerable en los asuntos de la entidad.

La administración de la entidad debe tener compromiso sobre la razonabilidad de los estados financieros y debemos observar como auditores si la administración se niega a registrar ajustes de auditoría, si tiene alguna interpretación agresiva sobre los principios de contabilidad, debemos observar si existen operaciones sin justificaciones económicas sustanciales o si se planea negociar financiamientos nuevos de tal importancia que se pueda afectar el resultado financiero.

Se debe observar si la administración muestra falta de interés por las deficiencias en los sistemas de contabilidad y en los procedimientos de control y si están establecidas y se comunican adecuadamente las políticas de la entidad porque la administración debe contraer un compromiso al diseñar y mantener sistemas contables y controles internos efectivos.

El auditor debe evaluar si la administración efectúa un seguimiento adecuado a problemas sobre los estados financieros o variaciones contra presupuesto, si la rotación es alta en puestos clave o

## CONTROL INTERNO

si existe un número significativo de errores o correcciones a los registros contables en auditorías anteriores cerca del fin del ejercicio.

### - **Estructura de Organización de la entidad.**

Se debe analizar si la estructura de organización proporciona una base efectiva para la planeación, ejecución y control de las operaciones, el tamaño y la naturaleza de la entidad para determinar si la estructura organizacional y la estructura de la información son complejas y si la supervisión y el control son adecuados. También se debe evaluar la naturaleza del negocio y considerar los métodos que usa la administración para dirigir y vigilar la planeación, desarrollo y mantenimiento efectivo de los sistemas de contabilidad y procedimientos de control.

### - **Funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comités**

El auditor debe verificar si el Consejo de Administración ha delegado algunas de sus funciones en un Consejo Directivo o un Comité de Auditoría y si este es adecuado al tamaño y naturaleza de la entidad.

El auditor debe evaluar la experiencia y reputación de los miembros integrantes del Consejo y de los Comités y si estos tienen la suficiente autoridad y recursos para cumplir sus funciones.

Se debe analizar si los miembros del Consejo de Administración y los Comités se reúnen con regularidad, para establecer objetivos y políticas para analizar las decisiones tomadas y si se preparan oportunamente y firman las minutas de las juntas.

Es importante verificar si el comité de auditoría se reúne con regularidad y en períodos adecuados tanto con el Consejo de Administración como con Auditoría Externa para tomar las acciones adecuadas con respecto a las deficiencias reportadas en la estructura de control interno.

- **Métodos de Control Administrativo**

Para evaluar los métodos de control empleado debe considerarse:

- a) Existencia de un proceso formal de planeación y presupuesto, como herramienta para vigilar los resultados o para motivar el cumplimiento de los objetivos.
  
- b) La existencia de un departamento de auditoría interna. Si hay un departamento de auditoría interna en la entidad, debe analizarse si éste tiene una actitud objetiva en la realización de sus funciones y si se reporta al nivel adecuado. Debe evaluarse al personal que forma parte de este departamento

y si la planeación de su trabajo está de acuerdo con la organización de la entidad.

- c) Influencias externas. El auditor debe entender el ambiente operacional del auditado y analizar el apego a las políticas y procedimientos de la entidad.

- **Influencias externas que afecten las Operaciones y prácticas de la entidad**

El ambiente externo y legal en el que la entidad realiza sus negocios puede motivar a la administración a establecer y mantener un control interno efectivo y resultados financieros confiables, pero en algunos casos, estas influencias externas pueden inhibir la habilidad de la administración para hacerlo.

El auditor debe poner especial cuidado en la naturaleza del negocio, su ciclo de operaciones, técnicas de financiamiento, requerimiento de estimaciones contables importantes, influencias como si es una empresa pública, su desempeño comparado con el de sus competidores, presiones de autoridades o terceros que tengan influencia para modificar el resultado financiero, demandas y litigios pendientes, la existencia de factores que indiquen que la entidad no será capaz de continuar como negocio en marcha por un período de tiempo razonable (déficit en el capital de trabajo, pérdida de operación, déficit en la inversión de los accionistas, deudas importantes, etc.).



## **B. Sistema contable**

Son los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica y deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar y registrar únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- Describir oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- Cuantificar el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- Registrar las transacciones en el período correspondiente.
- Presentar y revelar adecuadamente dichas transacciones en los Estados Financieros.

El auditor debe obtener una comprensión general del sistema contable para identificar los riesgos específicos asociados con éste y desarrollar un plan de auditoría adecuado, debe distinguir entre los tipos de transacciones que se procesan sistemáticamente y los que no.

La información necesaria se puede reunir a través de pláticas con las gerencias de finanzas y de procesamiento de datos como parte del proceso de planeación.

### **C. Procedimientos de control**

Son todos los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable establecidas por la Administración para proporcionar la seguridad de lograr los objetivos específicos de la entidad.

Los procedimientos de control tienen objetivos diferentes y se aplican en distintos niveles de organización y de procesamiento de las transacciones, pueden estar integrados también por componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable; estos procedimientos pueden ser:

- a) **Preventivos.** Se establecen para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.
  
- b) **Detectivos.** Son establecidos para detectar errores o desviaciones, que durante el desarrollo de las transacciones no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

## **CONTROL INTERNO**

---

La gerencia debe vigilar constantemente la estructura de control interno para determinar si ésta opera debidamente y si se modifica oportunamente tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Tamaño de la entidad.
- Características y rama en la que opera la entidad.
- Organización de la entidad.
- Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidos.
- Problemas específicos del negocio.
- Requisitos legales aplicables.

El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno es una responsabilidad importante de la administración para proporcionar una seguridad razonable de que se logren los objetivos de una entidad.

## **2.4 Estudio y Evaluación del Control Interno**

Un elemento importante para el mantenimiento del control interno está representado por el trabajo del auditor interno, en su capacidad de observador e informador imparcial, en quien la administración puede confiar como fuente de información sobre el funcionamiento general de la organización.

Los auditores deben establecer el grado de confianza en el propio sistema; no pueden inspeccionar los riesgos de todas las operaciones que se han llevado a cabo durante el período bajo examen y tienen que confiar en la eficacia del sistema con la eficiencia de sus propios controles internos; si el sistema de control interno no tiene un mínimo de adecuación, ninguna cantidad de trabajo de auditoría podrá compensar sus debilidades.

Un buen estudio y evaluación del control interno ayuda en la selección y alcance de los procedimientos de auditoría que debe aplicarse para quedar satisfechos sobre la razonabilidad de los estados financieros. Los puntos fuertes y las debilidades del sistema de control interno del cliente afectan necesariamente el plan de trabajo de la auditoría.

## CONTROL INTERNO

---

El resultado de esta evaluación le permite al auditor informar al cliente sobre las fallas del sistema y quizá hacerle recomendaciones para mejorarlos.

De todo lo anterior se desprende que el objetivo principal del control interno es vigilar que las actividades de la empresa se apeguen a lo planeado y a las normas preestablecidas, reduciendo de esa forma las posibles desviaciones.

Las políticas administrativas de la empresa, originadas y mantenidas por los controles internos, son de tres clases:

- Tipo formal. Representado por resoluciones de la dirección, reglamentos tales como manuales de oficina o de contabilidad, o procedimientos escritos sobre determinadas actividades.
- Tipo informal. Dentro del marco de trabajo del tipo formal, mediante disposiciones verbales, tales como instrucciones de procedimientos de un supervisor a su personal.
- Tipo implícito. Métodos de operación y normas usuales no escritos ni expresados oralmente.

La efectividad de la operación de cualquier organización se halla influida tanto por políticas y procedimientos usuales implícitos, como explícitos.

## **CONTROL INTERNO**

---

El control interno no termina con las pruebas del cumplimiento de las políticas y procedimientos usuales, el control interno se extiende a las organizaciones prácticas relativas a las decisiones o acciones tomadas por individuos o grupos que, intencionalmente o no, se hallan a discreción de los individuos y no están sujetas a reglas o formulismos.

Los principales factores que contribuyen a un buen control interno y pueden ser aplicados a una decisión administrativa son los siguientes:

1. El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para complementar los controles de organización.
2. Una clara definición de funciones y responsabilidades de los departamentos y actividades de la organización, sin lagunas o áreas de responsabilidad indefinidas.
3. Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados de las operaciones, así como de las responsabilidades y grados de cada función y de la organización en conjunto.
4. Un sistema de informes para la administración superior y niveles de operación, basado en datos de los registros y documentos contables, y diseñado para presentar un cuadro

## **CONTROL INTERNO**

---

informativo de las operaciones, así como para exponer a la administración los factores favorables o adversos.

5. El mecanismo erigido en la estructura de operación, conocido como comprobación interna, con el fin de proveer un funcionamiento efectivo y la máxima protección contra fraudes.
6. Una planificación anticipada de los diversos elementos funcionales de la organización, mediante un sistema presupuestario, que provea un mecanismo de control de las operaciones futuras.
7. El mantenimiento dentro de la organización de la actividad de evaluación independiente representada por la auditoría interna, a cargo de la responsabilidad de revisar políticas, reglamentos, prácticas financieras y operaciones en general, como un servicio constructivo y de protección a la administración. La auditoría interna pone el mayor énfasis en reforzar cualquier deficiencia de otros controles internos.
8. La disposición de los controles anteriores en tal forma que se estimule y obtenga una completa y continua ventaja de ciertas cualidades naturales de los empleados, cuyo pleno reconocimiento y ejercicio ha de evitar la necesidad de algunos controles, al propio tiempo que la extensión y rigidez de otros.

**Evaluación preliminar.**

El auditor debe efectuar un análisis general del riesgo implícito en el trabajo que va a realizar con el objeto de tomarlo como base para el desarrollo de sus programas de auditoría, así como identificar las actividades y características específicas de la entidad.

Este riesgo de control, según el boletín 3030, representa el riesgo de que los errores importantes que pudieran existir no sean prevenidos o detectados oportunamente por el sistema de control interno contable en vigor.

El riesgo de control disminuye en la medida en que aumenta la efectividad con la que el sistema de control interno alcanza los objetivos tanto generales como específicos, pero nunca desaparece totalmente.

El auditor debe considerar los conceptos de "Importancia Relativa" y "Riesgo de Auditoría", tanto en la fase de planeación y en el diseño de los procedimientos, como en el proceso de su aplicación y en la evaluación de los resultados obtenidos.

Aún cuando en esta etapa no se han probado los controles internos y cualquier decisión es preliminar, el auditor debe antes que nada:



## **CONTROL INTERNO**

---

- a) Comprender el ambiente de control establecido por la administración de la entidad para detectar errores potenciales.
  
- b) Describir y verificar su comprensión de los procedimientos de control de la administración.
  
- c) Evaluar el diseño de los sistemas de control para determinar si son eficaces para prevenir o detectar y corregir los errores potenciales identificados.
  
- d) Formarse un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será probado.

La evaluación final de los procedimientos de control seleccionados se hará después de llevar a cabo las pruebas de su cumplimiento.

Una vez que el auditor ha adquirido un conocimiento general de la estructura de control interno, estará capacitado para decidir el grado de confianza que merecen los controles existentes para la prevención y detección de errores potenciales importantes, o bien, si los objetivos de auditoría se pueden alcanzar de manera más efectiva a través de la aplicación de pruebas sustantivas.

**Análisis específico de riesgos y su relación con las pruebas del auditor.**

Todas las auditorías son trabajos profesionales que están expuestos a riesgos y cada vez que el auditor emite una opinión, existe la posibilidad o riesgo de que haya llegado a una conclusión equivocada debido a datos erróneos.

La evaluación del control interno es una etapa clave del trabajo de auditoría, en el cual el juicio del auditor juega un papel relevante, al decidir si su comprensión del ambiente de control le permite prevenir o descubrir errores o irregularidades importantes, que puedan afectar los estados financieros de la entidad.

Cuando las técnicas de control cumplen los objetivos internos y, por lo tanto, se reduce el riesgo, el auditor puede confiar más en que los sistemas de contabilidad del cliente producirán información sin errores o irregularidades importantes. Esto significa que podrá hacer pruebas para cumplir con la norma de obtener evidencia suficiente para respaldar su opinión.

Cuando por el contrario, la conclusión es que no se logran los objetivos, o sólo se logran parcialmente, tal certeza razonable no existe y por ello pueden ocurrir errores o irregularidades que no se descubrirían mediante la ejecución rutinaria de las técnicas de control.

Es necesario determinar qué pruebas sustantivas específicas deben diseñarse para determinar el efecto de los errores, si los hubiese sobre los estados financieros.

### **Diseño de pruebas de auditoría.**

Una vez efectuada la evaluación del control interno, el auditor podrá diseñar en forma congruente con dicha evaluación pruebas sustantivas y de cumplimiento bien balanceadas que le permiten emitir una opinión sobre la razonabilidad de la información emitida por el cliente, o el área auditada en el caso de auditoría interna.

En algunos casos, el auditor puede llegar a la conclusión de no confiar en ningún grado en los controles internos con respecto a cierto tipo de transacciones y, por lo tanto, eliminar la necesidad de probar el cumplimiento de los controles. En estos casos, el efecto de estas transacciones en los estados financieros de la empresa, será probado por el auditor a través de un mayor alcance de sus pruebas sustantivas. Por otra parte, la revisión del control interno de un ciclo, indicará aquellos campos en los que el auditor puede confiar en los controles internos de la empresa, para reducir el alcance de sus pruebas sustantivas.

**Pruebas de cumplimiento**

Una prueba de cumplimiento es la comprobación de que una o más técnicas de control interno estaban en operación durante el período auditado.

No es necesario probar todas las técnicas. La selección y extensión en que se prueban dependen de algunos factores como:

- a) La importancia de un ciclo con relación a los saldos de las cuentas mostradas en los estados financieros.
- b) La importancia de un objetivo de control en un ciclo de transacciones.
- c) La importancia de una técnica en particular para el logro de un objetivo de control de ciclos.
- d) La amplitud con que se prueba la técnica en otros campos de la auditoría.

La naturaleza y oportunidad de las pruebas de cumplimiento están relacionadas entre sí. Existen técnicas de control interno que producen evidencia documentada, la cual puede examinarse en cualquier momento; sin embargo, otras no dejan rastros de evidencia.

En este caso, el cumplimiento puede probarse mediante observación visual directa.

Es más recomendable verificar la operación de las técnicas en vez de verificar los resultados de procesamiento, ya que así se obtienen datos confiables.

Según el boletín 5030, las pruebas de cumplimiento deberán completarse antes de comenzar la prueba sustantiva, lo que permite determinar el alcance de ésta, si la de cumplimiento demuestra que determinados controles no están operando en la forma esperada.

### **Pruebas sustantivas.**

Están diseñadas para llegar a una conclusión respecto al saldo de una cuenta, sin importar los controles internos sobre los flujos de transacciones que en él se reflejan.

Las pruebas sustantivas incluyen técnicas como:

Confirmación, observación física, cálculo, inspección, investigación, etc. No son necesariamente una verificación detallada o del 100%.

## **CONTROL INTERNO**

---

Su naturaleza y extensión dependerán de la magnitud de los errores que pudieran ocurrir en los procesos contables de la empresa. A mayor riesgo, mayor será la necesidad de emplearlas para obtener información confiable y opinar con mayor seguridad.

Tanto las pruebas de cumplimiento como las pruebas sustantivas que se diseñan como resultado de la evaluación del control interno, deben ser plasmadas en el Programa de Auditoría.

El programa de auditoría es la culminación del proceso de planeación, y refleja los juicios hechos por el auditor, es esencial para todos los niveles de responsabilidad, al responsable le da seguridad de que el trabajo se planeó adecuadamente, para que el que supervisa es la base de planeación y supervisión, y para el auxiliar es la guía de la ejecución de su trabajo.

Es conveniente ordenar el programa de auditoría conforme fluyen las operaciones; es decir, pudiera empezar con las pruebas sustantivas de saldos y transacciones.

Al planear la secuencia del trabajo, deben considerarse los siguientes factores:

- a) Las pruebas de cumplimiento deben completarse antes de comenzar las pruebas sustantivas importantes.

## **CONTROL INTERNO**

---

- b) Los pasos del programa que utilicen el mismo documento o comprenden entrevistas con la misma persona deben realizarse al mismo tiempo.

Algunos de los requisitos de las empresas en cuanto a la oportunidad de las pruebas, pueden ser inflexibles y, por lo tanto, se requerirá que la auditoría se lleve a cabo en una secuencia determinada.

El programa debe hacer referencia a las gráficas de flujo de transacciones, memoranda, descriptivos o cuestionarios donde se hayan identificado las técnicas de control utilizadas por la empresa.

Los riesgos de cumplimiento de objetivos de control identificados al llevar a cabo el estudio del control interno, deben resolverse describiendo brevemente el enfoque de auditoría que se optó para cubrirlos. En todos los casos el auditor deberá efectuar referencia cruzada con los pasos específicos del programa de auditoría.

### **Comprobación interna.**

Es la disposición de los controles de las transacciones de tal manera que asegure una organización y un funcionamiento efectivos, además de ofrecer protección contra fraudes.

Un aspecto sobresaliente de la comprobación interna es la división de responsabilidades en la organización, de modo que ninguna

## **CONTROL INTERNO**

---

persona o grupo tenga control exclusivo sobre una o varias transacciones, y que cada una de éstas sea objeto de revisión o control cruzado, a través del trabajo normal de otra persona o grupo.

Una comprobación interna efectiva se halla dispuesta de tal forma que una transacción cualquiera sólo puede ser completada mediante procedimientos de operación establecidos de antemano, de los cuales el mecanismo de comprobación interna es invariablemente parte integrante. El término no debe ser confundido con la operación posterior propia de la función de asistencia y asesoramiento de la auditoría interna, ni con el control interno en conjunto, del cual la comprobación interna es sólo un elemento.

La división de responsabilidades, en cuanto a la custodia y la anotación contable, es esencial para la comprobación interna.



## **CAPITULO 3**

### **AUDITORIA OPERACIONAL**

### **3. AUDITORIA OPERACIONAL**

#### **3.1 Concepto**

La auditoría operacional debe considerarse como un adelanto logrado gracias a que la administración de las entidades debía adquirir una capacidad de producción con un elevado grado de productividad y así poder hacer frente a la fuerte competencia por la conquista de los mercados que imperan hoy en día, esto trajo como consecuencia la necesidad de realizar exámenes que fueran más allá de las actividades financieras y contables de una compañía.

En el caso de la auditoría operacional, el auditor analiza las operaciones de la organización a través del director o de cada funcionario que depende de éste y así provee todos los elementos posibles para que la administración tenga el apoyo que requiere, al igual que las bases para tomar correctamente sus decisiones. Este es el enfoque que aporta el auditor operacional a la administración, de esta forma aplica apropiadamente todos sus esfuerzos como profesional y sirve de punto de partida para poder definir claramente la auditoría operacional.

El trabajo de auditoría operacional, dada su naturaleza, necesita un alto contenido de creatividad y está sujeto a una dinámica que implica

## **AUDITORIA OPERACIONAL**

---

el que su conceptualización y metodología vayan afinándose a base de aproximaciones sucesivas.

La Auditoría Operacional ha sido tema de controversia, ya que en sus inicios no se tenía ni siquiera un concepto bien definido y diversos autores daban su punto de vista muy personal en el que incluyeron la esencia de la auditoría operacional. A fin de conceptualizar de manera personal lo que es la Auditoría Operacional, tomé en cuenta las definiciones de los siguientes autores:

"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".

**EDWARD F. NORBEC**

**Operating Auditing for Management**

"La auditoría operacional es una actividad de evaluación destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas, a fin de cerciorarse de que se desarrollan con óptima eficiencia, al mínimo costo posible".

**SALVADOR OBIETA PEREZ**

**Auditoría de Operaciones**

"La Auditoría Operacional es una herramienta que a través del análisis de las funciones que lleva a cabo un área o departamento de

## **AUDITORIA OPERACIONAL**

---

una empresa, permite sugerir a la administración la forma de llevar a cabo la eficiencia operativa”.

**RENE AMADOR**

“La Auditoría Operacional es una técnica para evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas corporativas o industriales, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplen y determinar qué condiciones pueden mejorar.”

**ROY A. LINDBERG, COHN THEODORO**

**Auditoría de Operaciones**

“La Auditoría Operacional es 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.”

**IMCP**

**Auditoría Operacional**

“La Auditoría Operacional es el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar

## AUDITORIA OPERACIONAL

la eficiencia y la eficacia operativas a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias."

**SANCHEZ, CURIEL GABRIEL.**

**Auditoría Operacional.**

Con base en lo anterior, puedo definir que la auditoría operacional es un examen de flujo de transacciones, que debe orientarse hacia los aspectos administrativos de los métodos y procedimientos que integran un sistema; este examen analiza eventos técnicos y su efecto monetario en las finanzas de la entidad.

El examen de auditoría operacional permite detectar deficiencias y ofrecer recomendaciones; el papel de un auditor operacional termina cuando lleva a cabo el informe y proporciona todas las recomendaciones que considera necesarias para corregir deficiencias; es una mentalidad de búsqueda constante para mejorar una operación.

La esencia del concepto de la auditoría operacional consiste en que, si los gerentes desean operar en forma penetrante y creativa, necesitan algún tipo de sistema de alarma para descubrir problemas potencialmente destructivos, así como oportunidades de mejorar. Los hombres de negocios modernos han tenido que perfeccionar medios para predecir y enfrentar los crecientes riesgos y los recursos más refinados para alcanzar sus objetivos. La auditoría de operaciones es uno de dichos medios y a través de ella la administración puede

## **AUDITORIA OPERACIONAL**

---

mantener su eficiencia aunque las escalas de tiempo , los compromisos financieros, la complejidad de la organización y la magnitud de las redes de comunicación hayan aumentado mucho.

Actualmente se está reconociendo a la Auditoría Operacional como un tipo de Auditoría diferente e independiente, con objetivos, métodos y programas propios.

El desarrollo alcanzado por la auditoría operacional en los últimos años es determinante y crea una necesidad que va en ascenso dependiendo de la capacidad, experiencia y actuación profesional del auditor interno en el desarrollo de la auditoría.

Las actividades a realizar por el auditor operacional pueden ser tan extensas y variadas como la empresa lo requiera para analizar las áreas específicas que a juicio del auditor y del empresario deben evaluarse sujetas siempre a las políticas, necesidades y condiciones de la empresa.

El objetivo primordial de la auditoría operacional es incrementar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones. La responsabilidad principal es detectar todo lo que pueda eliminarse, combinarse, transferirse, corregirse o modificarse de la estructura de un sistema.

### **3.2 Objetivos**

La auditoría operacional involucra una revisión sistemática de las actividades de organización o un determinado segmento de la misma, con relación al cumplimiento de objetivos específicos. En el momento de practicar una auditoría operacional, se espera que el auditor realice una evaluación objetiva y un análisis completo de las operaciones.

El objetivo de la auditoría operacional puede variar desde un problema importante que requiere de una acción correctiva, como podría ser un ausentismo exagerado o una acción defectuosa, dentro del departamento de producción hasta la gerencia operativa general; el criterio establecido podrá ser más subjetivo dentro de la auditoría operacional que en otros tipos de auditoría. Se considera que el objetivo de la auditoría operacional se cumple cuando el auditor presenta recomendaciones que tienden a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique.

Algunos de los principales objetivos de la auditoría operacional son:

1. Evaluar el desempeño en las operaciones a fin de detectar deficiencias.
2. Identificar oportunidades para mejorar.

## **AUDITORIA OPERACIONAL**

---

- 3. Presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las operaciones a las entidades en las que se practica este tipo de auditoría.**
- 4. Proveer a la administración de la empresa información que le permita manejar en forma adecuada sus operaciones con mayor eficiencia a menores costos.**
- 5. Promover la eficiencia con la que se realizan las operaciones, y vigilar el apego a las políticas de la organización (ambos aspectos en la mayoría de los casos traen aparejados una disminución en los costos).**

**Un contador público puede apoyar a las entidades a las que presta sus servicios en los tres siguientes niveles:**

- 1. En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado (Diagnóstico de desviaciones y deficiencias). En este nivel se encuentra el trabajo de un auditor operacional, porque el auditor operacional, al revisar las funciones de una entidad, investiga, analiza y evalúa los hechos; es decir, diagnostica obstáculos de la infraestructura administrativa que los respalda y presenta recomendaciones que tiendan a eliminarlos.**



## AUDITORIA OPERACIONAL

---

2. En la participación para la emisión de recomendaciones para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc. que permitan mejorar las deficiencias detectadas.
3. En la implantación de los cambios e innovaciones, después de haber concluido su trabajo de detección de problemas.

En este punto se ubica el trabajo que desarrolla un auditor operacional, ya que su objetivo principal es detectar los problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer punto de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad.

El auditor operacional debe ayudar a todos los miembros de la gerencia suministrándoles análisis objetivos, valuaciones, recomendaciones y comentarios para salvaguardar los activos de la empresa, vigilar el desarrollo de las operaciones y la administración, coadyuvar a la obtención de una mayor eficiencia y productividad y vigilar los elementos del control interno que permiten la detección oportuna de desviaciones para su debida corrección.

El auditor operacional en una entidad investiga, analiza y evalúa los hechos; es decir, diagnostica los obstáculos y presenta recomendaciones que tiendan a eliminarlos.

## AUDITORIA OPERACIONAL

---

Algunos autores afirman que la auditoría operacional no debe presentar recomendaciones, que sólo debe conjuntar hechos, ayudar a la administración a evaluar desempeños y determinar que tipo de investigaciones deben hacerse para lograr avances; el diseño de las recomendaciones es, en opinión de tales autores responsabilidad de los encargados de áreas o especialistas en las actividades sometidas a evaluación.

La Comisión de Auditoría Operacional del IMCP considera que "la auditoría operacional debe proponer recomendaciones específicas (en los casos que se tengan elementos para ello) y de no ser así, pudieran tener un carácter general; pero en todos los casos deberán presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia."<sup>7</sup> De no ser así, el servicio no tendría valor agregado; porque sin presentar recomendaciones generales, éste sólo sería requerido por grandes entidades que tienen el potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las soluciones.

En nuestro medio, la administración requiere no sólo que se le presenten los hechos comparados contra estándares, sino que exigen del auditor la presentación de recomendaciones para que el servicio de la auditoría operacional sea más útil y acorde con nuestra realidad.

Para lograr sus objetivos de servicio, la auditoría operacional debe participar en actividades como:

---

<sup>7</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Auditoría Operacional México, 1993. P.p.11.

## **AUDITORIA OPERACIONAL**

---

- 1. Evaluar y analizar todas las operaciones tanto contables, financieras, como administrativas o propiamente de operación, en que intervienen las compañías para mejorarlas en conjunto con las gerencias reduciendo gastos o logrando mayor eficiencia.**
- 2. Determinar el grado de acatamiento de las políticas, planes y procedimientos establecidos.**
- 3. Vigilar la clase de resguardo que hay contra algún tipo de riesgo de los activos de la compañía.**
- 4. Valorar la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas.**
- 5. Dar servicio a la gerencia y supervisar en todos los niveles, a través de críticas constructivas y objetivas para mejorar los controles establecidos.**
- 6. Analizar las comunicaciones interdepartamentales para que sean efectivas y oportunas, evitando al mismo tiempo que se duplique el trabajo.**
- 7. Recomendar de acuerdo con la gerencia y supervisión del departamento auditado los cambios necesarios en los sistemas y procedimientos.**

### 3.3 Aplicación

La auditoría operacional es una actividad importante de la compañía y la forma de llevarla a cabo puede tener poderosos efectos; por esto es necesario seleccionar con cuidado e inteligencia las premisas que sustentan y entran en la instrumentación de una función de Auditoría Operacional.

En un examen de auditoría operacional deben ser tomados los elementos del proceso administrativo y la revisión que se hace debe ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso (planeación, organización, dirección y control) y no debe restringirse solamente al control.

Aunque no pueden establecerse reglas fijas que determinen cuando debe practicarse la auditoría operacional, se pueden mencionar aquellas ocasiones en las que el personal humano que forma parte de la entidad suele realizarlas y se han determinado como más frecuentes:

1. Se usa para aportar recomendaciones que resuelven un problema conocido.
2. Se usa cuando se tienen indicadores de ineficiencia, pero se desconocen las razones.

## AUDITORIA OPERACIONAL

---

3. Por último para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencias o para el sano crecimiento de las entidades.

El programa anual de la auditoría operacional en las entidades es variable, la auditoría operacional puede realizarse en cualquier época del año y con la frecuencia que se desee, siempre dando seguimiento a las auditorías anteriores a fin de que este programa rinda sus mejores frutos.

Actualmente, el desarrollo alcanzado por la auditoría operacional le permite entrar a otras áreas de la empresa; por ello, el auditor debe tener un conocimiento general de la empresa, no sólo conocer las causas y los medios que ocasionan la toma de decisiones, sino también los resultados permitiendo la formación de un criterio.

El auditor se irá empapando de las condiciones de la empresa en cuanto a las áreas a auditar así como los objetivos y fundamentos de cada operación; se puede decir que las actividades del auditor interno abarcan a la compañía en conjunto.

Los antecedentes de lo que se va a auditar, son de vital importancia y sin ellos, la revisión del auditor, el análisis, la evaluación y las recomendaciones finales no estarán cimentadas sobre bases firmes.

La experiencia del auditor en la empresa, permite identificar las deficiencias mediante respuestas negativas y hacer recomendaciones

con bases sólidas. El auditor debe discutir con el personal del área auditada acerca de cómo se pueden establecer planes para lograr los objetivos fijados por la auditoría, como controlar al personal operativo y cuales son los problemas y como se pueden tomar las decisiones más acertadas para su solución.

### **3.4 Metodología de la Auditoría Operacional**

La auditoría, sea del tipo que fuere, implica que la persona que la ejecuta, sea de un criterio sólido y madura para juzgar los procedimientos que se aplicarán en la evaluación de los resultados obtenidos y la independencia mental sobre la opinión o informe que rinda; así mismo, dentro de la auditoría operacional, existen normas a seguir referentes a las directrices de actuación de un auditor operacional, a los métodos que debe seguir y la manera en que debe informar como resultado de la auditoría.

El poseer una metodología que permita sistematizar todos los pasos de la revisión ayuda a la formulación de conclusiones valederas en el menor tiempo posible.

El tener un método no garantiza una eficiente auditoría operacional, pero gracias a él, se tiene veracidad en el diagnóstico final.

**Directrices de actuación.**

Aunque no se trate de un contador público, ni sea desarrollada esta actividad por un profesional independiente, el auditor operativo debe mantener una actitud objetiva para evitar influencias o presiones por parte de las personas a quien se va a informar o de las personas que tienen a su cargo las operaciones objeto de examen.

La administración de una entidad confía en el auditor para la revisión de las operaciones en un corto tiempo y para recibir de él algunos informes y recomendaciones; el auditor debe tener independencia mental, esto es, libertad de cualquier influencia o control que pueda ejercer algún miembro de la administración en el auditor. El auditor debe poseer el criterio independiente de un profesional experto en su materia.

Antes de ser auditor operacional, el contador público debe precisar si tiene los conocimientos y la experiencia que requiere el caso particular. En algunas ocasiones el contador trabaja con especialistas de otras disciplinas en forma coordinada indicando siempre en su informe que se ha apoyado en el trabajo de otros profesionales.

Cuando el contador público que practica la auditoría operacional delega parte de su ejecución a colaboradores, debe cerciorarse de la capacidad y experiencia de este personal, ejercitando una adecuada supervisión de sus labores.

## AUDITORIA OPERACIONAL

---

Para respaldar las opiniones y recomendaciones que el contador público imprime en su informe, debe contar con evidencia suficiente y competente debidamente documentada en papeles de trabajo de la auditoría operacional.

### Operaciones.

Para entender con claridad lo que es la auditoría operacional, debemos conocer el concepto de una operación y el IMCP define a la operación como "un conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la entidad, tales como vender, comprar, cobrar o producir."<sup>8</sup>

Para entender mejor lo que es una operación, hay que tener en cuenta lo siguiente:

1. No es lo mismo un departamento que una operación, ya que en una operación pueden intervenir varios departamentos.
2. No deben confundirse las funciones elementales de la administración con las principales operaciones o funciones de una entidad y al revisar las operaciones, debe considerarse la forma en que ellas son planeadas, organizadas, dirigidas y controladas.

---

<sup>8</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Auditoría Operacional. México, 1996. Página 12.



## AUDITORIA OPERACIONAL

3. Los límites que se establezcan a una operación en una entidad, deben dar consideración a la posibilidad de realizar una investigación completa y lógica, que aparte sugerencias integrales y no una visión parcializada y eventualmente errónea de los hechos.

En la auditoría operacional, las operaciones que realiza la entidad y que son el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular, deben considerarse de manera integral tomando en cuenta todos los departamentos que participan en el desarrollo de la operación.

En el capítulo número 5 de este trabajo, se efectuará una auditoría operacional al departamento de compras de una empresa comercial, por lo tanto a continuación se presenta la posible clasificación de las operaciones en una entidad de este tipo:

Operaciones generales	Operaciones específicas
Comercialización	Investigación de mercado Ventas Publicidad Distribución
Compras	Compras
Producción	Programación y control de la producción Administración de inventarios Mantenimiento Almacenaje

### AUDITORIA OPERACIONAL

Administración de Recursos Humanos	Reclutamiento y Selección Capacitación y Desarrollo Administración de Sueldos y salarios
Finanzas	Administración del efectivo Administración de inversiones de Capital Otorgamiento de Crédito Cobranzas Obtención de financiamiento
Sistemas	Organización y métodos Procesamiento electrónico de información

La finalidad esencial de la administración de todo departamento o función consiste en cumplir con los objetivos señalados por la administración general de la empresa, por tal motivo, la auditoría operacional se efectúa en cualquiera de los departamentos anteriormente citados y sobre uno o varios sistemas implementados para el control y el procesamiento de las operaciones.

La Metodología de la auditoría operacional se refiere a las herramientas de trabajo con que se cuenta para el desarrollo del examen y se simplifica en tres sencillos pasos, que son:

### **1. Familiarización**

Como primer paso, el auditor en el momento de realizar una auditoría operacional, debe familiarizarse con la operación a revisar y debe tomar en cuenta el estudio de

1. Algún problema especial relacionado con el ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la entidad y que repercute en la administración de la operación que se revisa.
2. La infraestructura para hacer frente a la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control)
3. Los resultados de revisiones anteriores en la operación a auditar para determinar antecedentes de cartas, sugerencias u otros informes emitidos y que sirvan de base para el seguimiento a la corrección de estas deficiencias.

Algunos lineamientos que permiten al auditor familiarizarse con la empresa en general y con la operación a revisar, son los siguientes:

#### **a) Estudio ambiental**

Es la primera fase de la auditoría operacional y con ella podemos obtener información valiosa que permita diagnosticar las áreas críticas; los aspectos más importantes a investigar dentro de esta etapa son los siguientes:

- La importancia de la operación a auditar, comparando financieramente la repercusión que habría si se mejora la eficiencia gracias a la auditoría.
- Rotaciones, razones financieras y otros indicadores.
- Organigrama para analizar la estructura de la organización y las políticas aplicables a la operación.
- Reglamentación (en caso de haber alguna federal, estatal o municipal) que rija las prácticas de manejo de la operación.
- Información de casos similares y cómo han sido resueltos.

### **b) Estudio de la gestión administrativa**

Aquí se toman en cuenta las fases del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y el auditor debe estudiar su instrumentación práctica a fin de conocer sus características y posibles deficiencias.

### **c) Visita a las instalaciones**

Esta es la última fase de la familiarización y mediante ella, se puede observar directamente cómo se efectúan las operaciones e

## **AUDITORIA OPERACIONAL**

---

identificar la existencia de algunos problemas; en este proceso, los auditores tienen contacto con diversos funcionarios y empleados que manejan directamente la operación y por las entrevistas informales que tenemos con ellos, es posible conocer características específicas y problemas dentro de la operación.

Una vez concluido este proceso, los auditores están en posibilidad de elaborar el programa de trabajo con todos los detalles que se necesitan para continuar con la siguiente fase de la metodología.

### **2. Investigación y análisis.**

En esta fase de la metodología, los auditores pueden analizar toda la información y examinar los documentos para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación a auditar.

Se utilizan pruebas de muy diversa índole en forma selectiva o pruebas estadísticas, pero si la entidad carece de esta información, se tienen que efectuar los estudios e investigaciones necesarios para obtener elementos de juicio suficientes; por ejemplo entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas, investigación en las Cámaras y Asociaciones a los que puede pertenecer la empresa, seguimiento y comparación de hallazgos, etc.

## **AUDITORIA OPERACIONAL**

---

El auditor debe tener especial cuidado en la planeación de su trabajo y en las pruebas que emplea para que sus investigaciones se desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario obtenga la información más objetiva posible. El auditor debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones de cualquier naturaleza hasta no tener todos los elementos necesarios para formarse una opinión de conjunto a fin de que el diagnóstico sea lo más objetivo posible.

A continuación se explican las características de algunas técnicas de mayor uso en la auditoría operacional:

### **a) Entrevistas**

A través de las entrevistas formales se obtiene la información de primera mano respecto de la operación; en el momento en que se elabora una entrevista, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Tienen que planearse para informar sobre la ejecución de las políticas y procedimientos existentes.
- Se tienen que elaborar cuestionarios y seleccionar las técnicas apropiadas determinando el tamaño de la muestra y la oportunidad de la entrevista.
- Debe aplicarse el cuestionario y efectuar las entrevistas con el personal ejecutivo que administra las principales

actividades para asegurarse de haber obtenido una opinión veraz y significativa de lo que ocurre en la operación.

**b) Evaluación de la gestión administrativa.**

En este punto se debe evaluar en detalle la efectividad y eficacia del estudio preliminar de las fases del proceso administrativo. Se tiene que estudiar el grado de efectividad logrado para anticipar problemas y programar actividades de manera eficiente en lo que respecta al proceso de planeación; en cuanto a la organización, debe analizarse la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, coordinación y comunicación entre los departamentos y los niveles jerárquicos y actitud de los empleados y funcionarios encargados de la operación; respecto a la dirección, al auditor le interesa la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad del sistema y la oportunidad de la toma de decisiones y en cuanto al control, los mecanismos de programación y presupuestación y el contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación tienen especial interés para el auditor operacional.

**c) Examen de la documentación.**

Mediante esta técnica, se puede verificar objetivamente la información sujeta a análisis y se pueden obtener algunos datos específicos.

### **3. Diagnóstico.**

Cuando se ha estudiado y evaluado la infraestructura administrativa, deben resumirse los hallazgos y señalarse la interpretación que se haga de ellos, reportándose los indicios de las faltas de eficiencia.

#### **Informe**

El informe es el producto terminado del trabajo de auditoría operacional realizado y casi siempre es lo único que conocen los funcionarios de las entidades acerca del trabajo del auditor.

El contenido del informe debe enfocarse a mostrar objetivamente los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y los controles operacionales establecidos; esto permite el surgimiento de oportunidades para lograr mejoras en la eficiencia operativa y como consiguiente, en la productividad. El informe debe ser claro, ágil y siempre que sea posible debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

El informe debe ser una especie de diagnóstico en el que se deben plasmar los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional y el efecto y consecuencias de los problemas detectados; no es posible que se presente una opinión tipo dictamen



## **AUDITORIA OPERACIONAL**

---

sobre el grado de eficiencia existente en la entidad como resultado final del informe.

En algunos casos, el informe de una auditoría operacional puede ser el inicio de algún otro trabajo, como una revisión por parte de un auditor externo o un trabajo de consultoría.

El informe debe tener los siguientes elementos:

**a) Alcance y limitaciones del trabajo.**

En esta sección deben indicarse los objetivos del trabajo realizado, las operaciones sujetas a examen, el criterio de prioridades establecido, las limitaciones, la participación de otros profesionales y la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado.

**b) Situaciones que afecten la eficiencia operacional.**

Es conveniente presentar en esta parte un resumen jerarquizado que resalte los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos.

**c) Sugerencias para mejorar la eficiencia.**

Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de haberse señalado las situaciones que afectan la eficiencia de operación y deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia

## **AUDITORIA OPERACIONAL**

---

citando casos en los que podrían modificarse los procedimientos o criterios.

El informe debe presentarse por escrito y el auditor se puede auxiliar también con algún otro medio de comunicación que resulte conveniente y tiene que estar claramente redactado, indicando a los administradores de las entidades el efecto de la ineficiencia existente y de ser posible cuantificar el efecto de esta ineficiencia, a fin de motivar la toma de medidas correctivas.

Las sugerencias que se presentan deben estar encaminadas a lograr un aumento de productividad.

La implantación de medidas necesarias para solucionar los problemas detectados queda fuera del alcance del trabajo de auditoría operacional, incluso en los casos en los que el auditor presente recomendaciones específicas, la responsabilidad del auditor consiste únicamente en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones.

Durante el trabajo de auditoría pueden irse comunicando los problemas detectados o a su término, esto depende de la urgencia de que se apliquen las medidas correctivas. Cuando se detecte un problema grave que requiere de una solución urgente, será necesario informarlo de inmediato al personal responsable.

## AUDITORIA OPERACIONAL

---

En el momento de comentar un informe con el personal responsable del área, el auditor se puede valer de recursos audiovisuales como pizarrones, láminas, proyecciones, etc; tomando en cuenta el área de que se dispone, el tiempo y el personal al que es dirigido.

## **CAPITULO 4**

### **COMPRAS**

## 4. COMPRAS

### 4.1 Concepto de compras

Las compras son casi tan antiguas como la historia del hombre, empezaron cuando el hombre dio en trueque o en cambio alguna de sus propiedades por la posesión de una pertenencia ajena.

La compra ha sido siempre básica para el progreso y la riqueza del hombre, ya sea tratándose de su progreso o riqueza personal o como parte de sus funciones ya organizadas en grupo.

Todas las actividades industriales exigen materiales y suministros para su funcionamiento; antes de que una rueda pueda empezar a girar dentro de un proceso fabril, deben tenerse materiales al alcance de la mano, y la seguridad de que el abastecimiento de dichos materiales será continuo, con el fin de hacer frente a las necesidades y los programas de producción.

La calidad de los materiales debe ser la adecuada para el objeto a que se destinan y la conveniente para el proceso y el equipo utilizados; el hecho de no cumplir con algunos de estos requisitos puede implicar costosas demoras (provocando con frecuencia que el costo rebase en

## COMPRAS

---

un amplio margen el valor de los materiales mismos), producción deficiente, productos de mala calidad, fallo en el cumplimiento de los tiempos de entrega y descontento entre los clientes.

Para mantener una posición vendedora favorable, capaz de hacer frente a la competencia y rendir beneficios satisfactorios, se deben adquirir los mejores artículos al precio más bajo que permitan las exigencias de calidad y servicio. El precio de la obtención de esos artículos y el de almacenamiento deberán mantenerse también a un nivel económico aceptable y que beneficie a la compañía.

Tomando en consideración todo lo anterior, podemos definir a la compra como el acto de adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuados y del proveedor más apropiado.

La operación de compras es un conjunto de actividades desarrolladas por una empresa para adquirir los recursos necesarios, principalmente materiales para la realización de sus objetivos y comprende desde el momento en el que se origina la necesidad de realizar la incorporación hasta que el elemento adquirido es entregado por el proveedor y registrado en la documentación contable.

Existen diferentes formas de efectuar las compras y estas dependen de diversos factores como la actividad habitual desarrollada por la empresa, la importancia de la empresa dentro del contexto del mercado (poder de compra), el tipo de artículos a adquirir, la

## **COMPRAS**

---

significatividad de la compra, la ubicación geográfica del proveedor, las características del proveedor, etc.

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

- 1) Proponer, aplicar y vigilar los objetivos, políticas y metas de compras.
- 2) Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo con las necesidades de producción, necesidades de ventas, las condiciones y los ciclos de mercado, etc.
- 3) Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras y proponer los cambios pertinentes.
- 4) Establecer y actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos que se requieren en la empresa y mantener información histórica de esos artículos.
- 5) Recibir y tramitar las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios que las diversas áreas de la empresa requieran.

## COMPRAS

---

- 6) Vigilar que los departamentos que solicitan la adquisición de algún artículo lo hagan cumpliendo con los requisitos establecidos por la empresa con las especificaciones adecuadas de los artículos requeridos y con la oportunidad que permita su abastecimiento normal.
  
- 7) Obtener de diversos proveedores cotizaciones y otras condiciones de compra de los artículos y servicios.
  
- 8) Analizar las posibilidades y alternativas en la adquisición de cada artículo requerido.
  
- 9) Seleccionar al proveedor que por las condiciones de venta del artículo requerido, y por las propias condiciones de su empresa, garanticen una compra óptima al menor costo y aseguren el abastecimiento óptimo de los artículos adecuados.
  
- 10) Vigilar que los pedidos fincados se surtan de acuerdo con lo solicitado en cantidades, especificaciones, tiempo, precio y demás condiciones de entrega.
  
- 11) Presentar las reclamaciones y en su caso hacer la devolución de artículos surtidos en desacuerdo con lo pedido, aclarar las responsabilidades de la propia empresa y atender las observaciones de cualquier tipo que presenten los proveedores.



## COMPRAS

---

- 12) Participar en el establecimiento de las políticas relativas al pago a proveedores considerando las condiciones de Tesorería de la empresa para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación de las compras.
  
- 13) Coordinar sus actividades con áreas relacionadas, principalmente, producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería.

Los objetivos fundamentales de toda compra pueden resumirse de la siguiente forma:

1. Mantener la continuidad de abastecimiento.
  
2. Hacerlo con la inversión mínima de existencia.
  
3. Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales.
  
4. Mantener los niveles de calidad en los materiales, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan.
  
5. Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos.

6. Mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costos de material se refiere.

#### **4.2 Importancia**

Las compras son una de las actividades más importantes dentro de una entidad por las siguientes razones:

1. No es posible hacer ventas apropiadas, a menos que los materiales empleados en la fabricación se adquieran a un costo final proporcional al que obtienen los competidores.
2. La operación eficiente de cualquier industria depende de la renovación adecuada de la inversión. El departamento de Compras tiene que asegurar la recepción de los materiales adecuados cuando se necesiten, en las cantidades adecuadas para la producción o venta, y hacer las entregas a tiempo. A su vez, no debe aumentar las inversiones más allá del inventario necesario para cubrir las necesidades y mantener un coeficiente de seguridad razonable.

3. Por sus estrechos contactos con otras muchas compañías y con el mercado en general, Compras está en situación de aconsejar a la empresa sobre:
- Nuevos productos que pueden usarse con ventaja para sustituir a los que se emplean en ese momento.
  - Nuevas líneas o surtidos posibles de productos para añadir a la producción.
  - Variaciones en las tendencias, ya sea en precios o en otros aspectos que pueden afectar las ventas de la empresa.
  - Aumento del crédito de la empresa dentro del área en que se desenvuelve.

Las compras pueden ser de crítica importancia para las ganancias de la entidad y la influencia que estas tienen en una empresa depende del porcentaje del valor agregado del producto acabado y en un grado considerable de la reutilización de la compañía; aunque la importancia de las compras está ampliamente reconocida, no siempre resulta en que el departamento de compras adopte o se vea obligado a tener las perspectivas debidas de organización y procedimiento. Por ejemplo, la centralización de las compras en algunas compañías ha fomentado un sentido de autoimportancia que frena la actividad casi hasta pararla, y en

## COMPRAS

---

otras compañías ha resultado en inventarios muertos o excesivos debido a que no ha ido acompañada de normas y controles de compras adecuados y establecidos.

Aunque en una empresa moderna, las compras se manejan por un departamento especializado que forma parte de la propia organización de la compañía, las empresas pequeñas y medianas no necesitan de una complicada estructura para organizar la función de suministros.

En la actualidad, el empresario no puede conformarse con hacer lo mejor que pueda en relación con las compras, el bienestar de una compañía depende de la rotación de sus inventarios y de la mejor forma de utilización de su capital. Los problemas de las compras son de los que están más íntimamente ligados con la administración de existencias.

El departamento de compras aporta una ayuda muy valiosa y puesto que mantiene diversos contactos con el mercado y en general con los vendedores, con las normas de fabricación y comerciantes de las industrias, permite elaborar planes para lanzar nuevos productos al mercado, planear la producción o fijar normas, entre otros

Las erogaciones que se derivan de la creación de un puesto de agente de compras o comprador generalmente son rentables, sobre todo cuando el director no puede dedicar a este problema ni el tiempo ni la atención necesaria; sin embargo, es importante hacer notar que desde el punto de vista de seguridad y control, la persona encargada de hacer los

## COMPRAS

---

pagos en la empresa debe ser diferente a la que negocia las compras, pues en esta forma puede evitarse una situación problemática.

Debido a que el caso práctico en este trabajo se refiere a una empresa comercial, y con la finalidad de entender la importancia que las compras representan para este tipo de empresa, a continuación se mencionan los conceptos tanto de una empresa, como de una empresa comercial:

Se puede definir a una empresa como la unidad económica dedicada a los servicios, la extracción, transformación, transporte o comercialización de los bienes económicos, con objeto de añadirles valor, pudiendo ejercerse las actividades antes mencionadas separadas o de forma conjunta. Las empresas se clasifican en:

- a) De servicios.
- b) Comerciales.
- c) Industriales.

Una empresa comercial es aquella que se dedica a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en el que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición un porcentaje denominado "margen de utilidad".

### 4.3 Ciclo de compras

Dentro de una organización, el proceso de compras consiste en precisar cuáles son las necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando a los proveedores y los abastecimientos que se tienen disponibles para negociar con ellos y de algún modo llegar a convenios en los cuales se estipulan los términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos para finalmente recibir los bienes y los servicios, prosiguiendo al pago de éstos.

El ciclo de compras incluye todas aquellas funciones que se requieren para llevar a cabo la adquisición de bienes, mercancías y servicios, el pago de adquisiciones anteriores y la clasificación y resumen e información de lo que se adquirió y lo que se pagó. Este ciclo incluye la adquisición y pago de inventarios, activos fijos, servicios externos, suministros y abastecimientos.

Considerando que existen diferencias en tiempo entre la recepción y el pago de los recursos, deben tomarse en cuenta también como parte de este ciclo las cuentas por pagar y los pasivos acumulados derivados de la adquisición de dichos recursos.

El proceso de compras se complica aún más por estar involucrado en forma detallada con otras decisiones y procesos de control dentro de la organización. Por ejemplo:

## COMPRAS

---

- Aquellas decisiones de mercado dentro de las organizaciones dedicadas a la distribución de los productos (decisiones respecto a cuáles artículos se deben manejar y vender).
- El ciclo de manejo físico de los productos a través del cual pasan los artículos desde que son embarcados por el proveedor, transportados, recibidos, almacenados y requeridos o vendidos.
- El ciclo administrativo que consta de la autorización de las solicitudes y órdenes de compra, vigilando la aceptación o el rechazo del pedido por parte del proveedor, la recepción de las mercancías, el pago y la contabilización de los bienes.
- Las políticas y los procedimientos de control de calidad que fijan estándares, evalúan la capacidad que tienen los proveedores para satisfacer tales estándares, controlando la calidad de los bienes.

### **4.4 Funciones típicas y ciclos relacionados**

La función del departamento de compras es ayudar a producir más utilidades a la empresa; en la empresa pequeña es el propietario quien hace la compra de todos los materiales, a medida que ésta crece se

## COMPRAS

---

requiere la participación de una persona especializada en esta función a quien se le denomina jefe, gerente o director de compras. En una empresa grande la necesidad de este especialista es obvia.

La efectividad de las compras se relaciona con el sentido servicial y el vigor intelectual del personal ejecutivo de compras, así como con las políticas relativas a la adquisición y la actualidad de los procedimientos de compra, mucho más que con el tamaño del personal ejecutivo y de ventas o con los volúmenes de compras.

Las siguientes son las clásicas actividades que desempeña el departamento de compras para lograr sus objetivos:

### Información.

1. Mantiene registros de compras, registros de precios y registros de existencias máximas y mínimas, así como el consumo normal junto con la cantidad económica de pedidos.
2. Mantiene registros de proveedores y registros de las compañías de transportes, así como de las distintas tarifas de fletes.
3. Mantiene archivos de especificaciones y catálogos.
4. Mantiene registros de artículos excedentes.



**Procuración.**

1. Verifica solicitudes. Esto no nada más incluye la verificación rutinaria de las especificaciones, la cantidad y la fecha de entrega, sino también la autorización y la posibilidad de utilizar materiales similares que ya están en existencia.
2. Consigue cotizaciones. A veces el departamento usuario suele indicar una fuente de abastecimiento; sin embargo, para obtener los beneficios de la competencia y determinar las diferentes fuentes de abastecimiento estable, siempre es necesario contar con más de una cotización.
3. Analiza las cotizaciones no solamente de precios, sino también desde el punto de vista de los demás costos afines, condiciones de crédito, el tiempo de entrega y demás.
4. Selecciona proveedores. Puede desarrollarse un sistema adecuado para evaluar proveedores según el tamaño de la compañía, la naturaleza del negocio, y la disponibilidad del servicio de procesamiento de datos. La formalidad de los proveedores, los antecedentes de precios, el registro de entrega, la competencia técnica y las instalaciones para la investigación son algunos de los factores importantes que siempre van incluidos en un buen sistema de evaluación de proveedores.

## **COMPRAS**

---

5. Selecciona entre el contrato a largo plazo o la compra en mercado abierto.
6. Entrevista proveedores y recoge información acerca de nuevos artículos.
7. Negocia contratos y verifica las condiciones legales.
8. Programa compras y entregas.
9. Expide pedidos de compras.
10. Sigue los trámites para la entrega y verifica el recibo de los artículos.
11. Verifica facturas.
12. Mantiene correspondencia con los proveedores y hace ajustes con ellos por los artículos rechazados o defectuosos.

### **Investigación.**

1. Desempeña estudios sobre el mercado y los artículos con el fin de encontrar artículos o componentes de sustitución.

## COMPRAS

---

2. Lleva a cabo análisis de costos como base para decisiones en muchos frentes.
3. Investiga fuentes de abastecimientos e inspecciona plantas de proveedores.
4. Ayuda a desarrollar y a mantener sobre bases actualizadas normas y especificaciones para los nuevos artículos, así como los establecidos, y para artículos de capital y artículos para venta.

### Varios.

1. Descarta mercancías obsoletas y excedentes.
2. Maneja relaciones comerciales recíprocas.

Dentro del ciclo de compras, podrían distinguirse los siguientes asientos contables como los más comunes:

1. Compras.
2. Desembolso de efectivo.
3. Pagos anticipados.
4. Acumulaciones de pasivos.
5. Ajustes de compras.

## COMPRAS

---

Los siguientes podrían ser las formas y los documentos más importantes dentro del ciclo de compras:

1. Requisiciones de compra.
2. Ordenes de compra y contratos.
3. Documentos de recepción de mercancías.
4. Facturas de proveedores.
5. Notas de cargo y de crédito.
6. Solicitudes de cheques.
7. Recibos de servicios.
8. Póliza cheque.

De la misma manera, existen bases de datos que son usuales en la función de compras y de acuerdo con el uso que se les da, estos pueden ser:

- a) Bases de referencias. Información que se utiliza para el proceso de las transacciones.
- b) Bases dinámicas. Información resultante del proceso de las transacciones y que se modifica constantemente.

### Ciclos relacionados.

El gerente de Compras tiene que ser un diplomático con los responsables de las demás áreas de la empresa.

## COMPRAS

---

Las relaciones del departamento de Compras son principalmente con ventas, almacenes, contabilidad, producción e ingeniería (estas últimas en el caso de las empresas de transformación).

Las predicciones de ventas constituyen una ayuda material para que el departamento de Compras pueda hacer los planes de su programa y también para llevarlo a efecto.

A continuación se mencionan las generalidades de los ciclos operativos de las entidades, en los que podemos identificar a aquellos que se relacionan con el ciclo de compras:

- 1. Ciclo de ingresos.** El ciclo de ingresos se encuentra integrado por los sistemas para el control de las ventas de mercancías o servicios, el embarque de las mercancías, el uso por parte de los clientes, de los servicios que presta la empresa, la administración de la cartera y la recepción del efectivo y su depósito en cuentas bancarias incluye todas aquellas funciones que se llevan a cabo en una organización para cambiar por efectivo con los clientes, sus productos o servicios.
- 2. Ciclo financiero o de tesorería.** Comprende los sistemas para el control de las operaciones que se relacionan con inversiones en valores y partes sociales de otras entidades, concesión de créditos a clientes y a otros terceros, autorización, documentación y registro de préstamos distintos a los obtenidos de proveedores, autorización de transacciones que implican aumentos o disminuciones de capital

## COMPRAS

---

social, autorización y pago de dividendos. Las funciones de este ciclo se inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos, y terminan con la devolución del efectivo a los accionistas y acreedores.

- 3. Ciclo de nóminas.** Involucra las funciones que se requieren para llevar a cabo la contratación, utilización y pago al personal necesario para desarrollar las actividades de la empresa. Incluye las funciones típicas de reclutamiento y selección de personal, contratación de personal (entre ellos compradores), relaciones laborales, informes de asistencia, promoción y evaluación de personal, registro, información y control de nóminas, etc.

Gabriel Sánchez Curiel al hablar sobre los ciclos de operación típicos de las entidades, considera que además de los anteriores, existe un llamado ciclo de información relacionado con: " el sistema de contabilidad general, el sistema de contabilidad de costos, los procedimientos para estructurar la información que contienen los estados financieros y los resultados de las operaciones llevadas a cabo en la organización."<sup>9</sup>

Este ciclo está íntimamente ligado a la auditoría operacional, ya que la información que se genera provee los elementos necesarios para llevar a cabo un adecuado análisis de las operaciones de la entidad.

---

<sup>9</sup> Sánchez Curiel, Gabriel. Auditoría Operacional. Editorial ECASA, México 1993 4ª. Reimpresión p. 11-13.

## COMPRAS

---

De acuerdo con lo anterior, la auditoría operacional se efectúa en cualquiera de los ciclos de transacciones comerciales y, por consiguiente, sobre uno o varios sistemas implementados para el control y el procesamiento de las operaciones.

### 4.5 Control interno y control general

Independientemente del tipo de auditoría de que se trate, un control interno adecuado requiere que la autoridad para adquirir nuevos servicios radique en fuentes centralizadas.

Un control interno adecuado para las adquisiciones de activos requiere que la función de compras esté segregada tanto de la recepción del activo como del registro de la compra y de su pago subsecuente. Un departamento de compras (o una persona) especializado deberá poseer amplias facultades y exclusividad en la colocación de órdenes de compras relacionadas con los activos. Los siguientes pasos están involucrados en un debido control interno de las compras:

**Requisición de compras.** El departamento o persona que solicite un artículo deberá enviar una requisición debidamente autorizada al departamento de compras. Mediante una requisición de compras es como se inicia el trámite por parte del departamento de compras para la adquisición del artículo solicitado.

## COMPRAS

**Orden de compra.** Cuando la requisición ha sido aprobada por el funcionario responsable, el departamento de compras coloca el pedido al proveedor, de acuerdo con la política de la compañía que se refiere a calidad, precio, cantidad, empaque y embarque. El número de copias de la orden de compra depende de la organización interna de operación de una compañía. El original se envía al proveedor, reteniendo el departamento de compras una copia de ella; se podrán enviar copias al departamento de contabilidad, al departamento de recepción y una copia al departamento que originalmente hizo la requisición del artículo. Cuando se archiva una orden de compra por un pedido pendiente, el departamento de compras deberá adjuntar el original de la requisición de compras. Las órdenes de compra deberán estar numeradas anticipadamente y en forma consecutiva, manteniendo un control sobre el número de todas ellas y si un pedido fuese cancelado o bien si fuese rechazado por el proveedor, todas las copias deberán recobrase y archivarse.

**Recepción.** Todos los artículos comprados deberán ser entregados a un departamento centralizado de recepciones en donde se cuentan y se inspeccionan de acuerdo con las especificaciones. El departamento de recepciones elaborará un informe de recepción, debiéndose enviar una copia al departamento de compras, otra al departamento de contabilidad, reteniendo el departamento de recepción otra copia más. Un departamento de recepción no deberá aceptar ningún otro artículo si no está debidamente autorizado por el departamento de compras.



## COMPRAS

**Facturas de los proveedores y pago.** Las facturas de los proveedores podrán ser recibidas antes de que arriben los artículos pedidos o viceversa. Antes de que sea aprobada una factura de un proveedor será necesario que el departamento de compras compare la factura con la orden de compra y con el informe de recepción. Después de que se apruebe la factura del proveedor, el departamento de compras deberá enviar la factura al departamento de contabilidad, preferiblemente con una copia del informe de recepción. El departamento de contabilidad deberá comparar la factura con copia de la orden de compra y verificará las multiplicaciones y sumas que aparezcan en las facturas. La factura debe archivarse en las cuentas por pagar a proveedores, no documentadas. Antes de pagar una factura, ésta y toda la documentación relacionada con la compra deberán ser aprobadas por la persona encargada de autorizar los desembolsos de efectivo.

### **4.6 Objetivos y técnicas de control**

#### **Objetivos de control**

En el capítulo 2 de ésta tesis se habló de los objetivos del control interno y para analizar los objetivos de control dentro del ciclo de compras tomando en cuenta el boletín 3050 (relativo al estudio y evaluación del control interno), se identificaron varios objetivos de control dentro de la siguiente clasificación:

a) De autorización. Recordemos que estos objetivos tratan de todos los controles que deben establecerse para tener la seguridad de que se estén cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración, los objetivos de autorización son los siguientes:

- Los proveedores, el precio y condiciones de los bienes, mercancías y servicios deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los desembolsos de efectivo y cuentas de los proveedores, cuentas de pagos anticipados y pasivos acumulados también deben autorizarse de acuerdo con las políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Debe haber también políticas establecidas por la administración para pagos por bienes, mercancías y servicios recibidos.

b) De procesamiento y clasificación de transacciones. Como mencionamos en el capítulo 2, son aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa y los ajustes a éstas y son:

## COMPRAS

---

- Sólo deben aprobarse aquellas órdenes de compra a proveedores por bienes, mercancías o servicios que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.
- Sólo deben aceptarse mercancías y servicios que se hayan solicitado.
- Los bienes, mercancías y servicios recibidos, deben informarse exacta y oportunamente.
- Los montos adeudados a proveedores por bienes, mercancías y servicios recibidos y su distribución contable deben calcularse con exactitud y registrarse como pasivo oportunamente.
- Todos los pagos por bienes, mercancías y servicios recibidos, deben basarse en un pasivo reconocido y prepararse con exactitud.
- Los importes adeudados a proveedores y acreedores, los pagos y ajustes relativos a compras deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los pasivos incurridos, los pagos efectuados y los ajustes relativos deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada proveedor y acreedor.

## **COMPRAS**

---

- Deben prepararse asientos contables por las cantidades adeudadas a proveedores y acreedores, por los pagos efectuados y por los ajustes relativos, en cada período contable.
  
  - Todos los asientos contables de las compras deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
  
  - La información para determinar bases de impuestos derivadas de las actividades de compras debe producirse correcta y oportunamente.
- c) De verificación y evaluación. Trata de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan y de la integridad de los sistemas de procesamiento y dice que deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas por pagar y las actividades de transacciones relativas.
- d) Salvaguarda física. Son los controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares y procedimientos de proceso y se refiere a que el acceso a los registros de compras, recepción y pagos, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

### **Técnicas de control**

El ejercicio del control es llevado a cabo por los diferentes niveles de supervisión establecidos en el área de Compras y viene a ser la respuesta al principio de la delegación de autoridad; es decir, que es ejecutado por todos aquellos que en la escala jerárquica de la organización tienen facultad de mando como un instrumento de guía y evaluación de las metas prefijadas.

Dentro de las compras; como en otras actividades, el establecimiento de los medios de control no está sujeto a determinadas reglas sino que su consecución obedece ante todo a la evaluación de cuáles son los medios que mejor operan en cada empresa o área particular.

Mantener políticas y procedimientos escritos y actualizados relativos a la selección y autorización de proveedores, autorización de precios, condiciones de compra, pagos recibidos y toda operación que se realice en la entidad es de suma importancia para el buen ejercicio del control interno y es una de las técnicas de control que se debe seguir en la entidad para tener confianza en sus operaciones.

Es importante también mantener bases de datos y procedimientos específicos para el manejo de la información en lo relativo a listas de

## COMPRAS

---

proveedores aprobados, listas de los artículos comprados, o un archivo maestro en donde se puedan consultar dichos datos.

Otra técnica de control muy importante es la elaboración de conciliaciones de libros contra el sistema de proveedores, conciliaciones bancarias, conciliaciones del total de cheques firmados contra los totales autorizados, ya que ayudan a tener un mejor control y evitar equivocaciones o fraudes.

Para tener un mejor control, es importante que exista una adecuada segregación de funciones que involucren todas las operaciones del área de compras, como por ejemplo preparación de cheques y firma de ellos o preparación y entrega de cheques a proveedores.

El uso y control de formas prenumeradas, como son los pedidos, órdenes de compra, órdenes de embarque, entradas al almacén es muy importante para el control de las mercancías.

Se deben efectuar comparaciones de resultados reales contra los presupuestados y analizar las variaciones resultantes, ya que pueden no contemplarse eventos importantes.

La labor del departamento de auditoría es muy importante como técnica de control para mantener la claridad y limpieza en las operaciones y registros de compras.

## COMPRAS

---

El establecimiento de los controles de compras representa una de las herramientas de trabajo más valiosas con las que puede contar el departamento de Compras, ya que le permite conocer de inmediato las características de los proveedores capacitados en el abastecimiento de los suministros; así mismo, la consulta constante de los controles de compras permite un ahorro de tiempo y asegura una compra lógica, ya que en dichos controles estarán registradas las diferentes características de compras hechas anteriormente, siendo por esto necesario mantener actualizada la información y registrados en forma clara y concisa los datos, características, especificaciones y cambios de los productos que se requieren. A continuación se mencionan algunos controles que sirven como fuente de información al comprador:

**Tarjeta de control de compras:** Es importante el establecimiento de una tarjeta de control de compras por cada mercancía; éstas deben estar concentradas por grupos de materiales según la clasificación establecida y a su vez cada grupo debe estar ordenado en forma alfabética o numérica según el sistema, para que de esta manera sean fácil y rápidamente localizables para la consulta, análisis y registro de cualquier compra.

La tarjeta de control es el corazón de las compras, ya que si se hizo un registro adecuado mostrará a los compradores los hechos relativos a cada pedido en lo que respecta a la elección de los proveedores, la experiencia anterior sobre consumos, los precios, las condiciones, etc.

La información básica que debe tener la tarjeta de control, es:

- Número de parte, código o alfabeto.
- Descripción de características y especificaciones del producto.
- Nombre de proveedores que han hecho y cotizado el producto.
- Volúmenes y precios de lo cotizado.
- Descuentos.
- Fecha.
- Número de requisición.
- Número de orden de compra.
- Cantidad comprada.
- Observaciones.

**Control de especificaciones de los materiales:** Todas las especificaciones, características, planos, revisiones, etc. de los materiales comprados deben archivarse y clasificarse para disponer de ellas siempre que sea necesario consultarlas; por ejemplo, en el momento de efectuar cotizaciones, órdenes de compra, aclaraciones de duda sobre lo negociado, etc., de modo que los materiales comprados lleguen siempre de acuerdo a lo requerido.

**Registro de contratos:** En caso de efectuar compras por contrato, se debe disponer en todo momento de un registro de contratos en donde se muestre la mercancía, el proveedor, el número de pedido, la cantidad



## COMPRAS

---

contratada, los plazos límite de los contratos, el precio, la unidad y todas las condiciones que fueron establecidas al redactar el contrato, a fin de mantener y vigilar el cumplimiento de lo contratado.

Es importante mantener bajo control los contratos que están próximos a vencerse con objeto de que de acuerdo con las necesidades de la compañía se renueve o se establezca un nuevo contrato con la previsión necesaria.

**Control de requisiciones:** El fin que se persigue al establecer este control es mantener información constante acerca del flujo que va registrando la atención de los requerimientos para que de esta forma y mediante un resumen mensual, se pueda evaluar el porcentaje de eficiencia que está teniendo el departamento de compras y así mismo darse cuenta de los requerimientos que no han sido atendidos y buscar una solución, ya sea activando la localización de proveedores, apresurando el desarrollo de los mismos o proponiendo cambios y alternativas para la pronta satisfacción de las necesidades.

**Control de órdenes de compra:** El establecimiento de este control permite conocer la situación real que guardan las órdenes de compra tanto en sus entregas como en sus atrasos y poder evaluar el nivel de servicios que está teniendo el grupo de proveedores potenciales.

## COMPRAS

---

En la empresa tanto el presupuesto de compras, como el programa de las mismas, forman los elementos o medios tanto de planeación como de control primarios.

El presupuesto y el programa regulan en forma genérica la actividad de compras en lo que se refiere a las finanzas y a la secuencia de actividades y tiempos de operación, respectivamente; existiendo otros medios complementarios relativos a la calidad, volumen y a la actuación humana, a los cuales se hace alusión en el siguiente punto.

Las compras del producto implican el establecimiento y operación de ciertos registros simplificados que deben ser llevados por los compradores y que sirven de base para que los supervisores puedan seguir de cerca la actividad del personal a su cargo y los resultados obtenidos, siendo los principales:

- Carta de cotización.
  
- Resumen de cotización.
  
- Registro de la orden de compra y avisos de cambio de la orden de compra.

Estos registros consisten en llevar una historia pormenorizada de las compras asignadas y realizadas por cada comprador, incluyendo las razones y justificación de la decisión adoptada para cada una de ellas y los cambios realizados a los planes originales.

## COMPRAS

---

Los supervisores a su vez, llevan un registro condensado (control de materiales por requisición de compra) que contiene el número de requisiciones asignadas a cada comprador, proveedores seleccionados, volúmenes de compra, precios unitarios, importe total de compra, etc., que les proporcione el dato del progreso de la actuación de su personal.

De los registros de compras se derivan una serie de reportes o informes a la gerencia, cuya periodicidad es establecida de acuerdo con la naturaleza de la información que se desee, que se traduce a la existencia de aquellos reportes que muestran los resultados de la operación en los renglones más importantes, siendo entre otros:

- Reporte de pedidos colocados.
- Situación de las muestras iniciales.
- Descuentos por pronto pago.
- Ahorros sobre costos.
- Ventas de material inutilizable.
- Resumen de actuación de proveedores, etc.

A través de estos reportes se da a conocer al gerente los resultados de las actividades durante la marcha, mismos que le permiten

## COMPRAS

---

establecer comparaciones, mediciones y evaluaciones con lo planeado y derivar las decisiones e instrucciones necesarias de corrección o ajuste.

Es necesario hacer mención de la existencia de reportes que contienen las apreciaciones del supervisor en cuanto al desarrollo y evolución del personal a su cargo, ya que siendo el elemento humano el medio a través del cual se logran los resultados, su estancia y trabajo satisfactorio se traducen en la eficiencia o ineficiencia de aquéllos.

La evaluación de la función de compras es importante tanto para la dirección como para el personal de compras. La disciplina del desarrollo y fijación de estándares para medir la eficiencia de compras deberá llamar la atención de la dirección, quien deberá entender los grandes beneficios potenciales que se derivan para la empresa cuando la función de compras es correctamente colocada en la estructura de la organización total, cuando se le da la categoría necesaria para tratar a la misma altura con otras funciones y cuando cuenta con especialistas competentes. Donde la función del departamento de compras es desempeñada correctamente las utilidades de la empresa se incrementan.

## **CAPITULO 5**

### **CASO PRACTICO**

## 5. CASO PRACTICO

### FAMILIARIZACION.

El campo de aplicación de la auditoría operacional tiene una gran gama de posibilidades en todos los niveles de la entidad y requiere que el profesional encargado de llevarla a cabo cuente con una preparación y experiencia previa de las operaciones a revisar.

Una vez que se llevó a cabo la descripción de las características y elementos necesarios para desarrollar un trabajo de auditoría operacional, es conveniente ponerlos en práctica a través de un breve estudio.

El caso práctico de auditoría se llevará a cabo en el área de compras de la compañía "Todo para el hogar, S. A. de C. V.". Dicha compañía tiene como función primordial vender muebles, línea blanca, electrónica y enseres menores.

"Todo para el hogar, S. A. de C. V." Es una cadena de 108 tiendas establecidas en la República Mexicana. 97 de estas tiendas se dedican a la venta de muebles, línea blanca, electrónica y enseres menores, a estas tiendas se les denomina "tiendas muebleras"; por otra parte, existen 11 tiendas denominadas "tiendas departamentales", las cuales

## **CASO PRACTICO**

---

además de ofrecer los productos que ofrecen las tiendas muebleras, cuentan con departamentos destinados a la venta de ropa para dama, caballero, niños, juguetería, perfumería, zapatería, blancos y deportes. Esta cadena de tiendas, además cuenta con 4 almacenadoras encargadas de la recepción y control de artículos comprados y posteriormente los distribuye a las tiendas para su exhibición y venta.

La operación de compras incluye todas aquellas actividades que se desarrollan dentro de la empresa para adquirir los recursos necesarios que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad.

Las principales funciones desarrolladas por el departamento de compras son:

- a) Aplicación y vigilancia de objetivos y políticas.
- b) Elaboración de un plan general de compras para programar las adquisiciones de acuerdo con las necesidades de la entidad.
- c) Coordinación de los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras.
- d) Obtención y actualización de cotizaciones de proveedores, condiciones de compra y precios de los diferentes artículos que adquiere la empresa. Manteniendo una información histórica de los mismos.

## CASO PRACTICO

---

- e) **Recepción y tramitación de requisiciones y solicitudes para la adquisición de artículos y servicios que otros departamentos de la empresa requieran, verificando que se cumplan los requisitos establecidos por la empresa.**
  
- f) **Evaluación de las diversas posibilidades y alternativas en la adquisición de artículos.**
  
- g) **Selección del mejor proveedor.**
  
- h) **Verificación de que todos los pedidos se surtan de acuerdo con las condiciones establecidas en cada requisición.**
  
- i) **Llevar a cabo las reclamaciones y aclaraciones que resulten pertinentes en el caso de aquellos artículos que no se surtan de acuerdo con el pedido.**
  
- j) **Aplicación de las políticas establecidas por la entidad relativas al pago de proveedores considerando las condiciones de Tesorería de la empresa para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación de las compras.**
  
- k) **Coordinar sus actividades con otras áreas relacionadas como son ventas, almacenes, tesorería, central de pagos, publicidad y display (decoración y exhibición de las mercancías en tienda).**



## CASO PRACTICO

---

- l) Llevar a cabo estudios de mercado sobre la competencia y sobre la compañía misma, a fin de comparar la aceptación de los productos que la propia compañía ofrece y verificar la calidad del servicio que se está dando.

De lo anterior se desprende que el objetivo principal que se persigue con la auditoría operacional a compras a "Todo para el hogar, S. A. de C.V." es examinar las actividades que la integran, con el propósito de mejorar los controles operativos y la eficiencia en el desarrollo de las actividades.

En "Todo para el hogar, S. A de C. V." la importancia del área de compras es conocer la rotación de los productos a fin de discontinuar los que resulten obsoletos y de incrementar en combinación con ventas, los artículos de mayor rotación o sustituir con nuevos productos sus líneas de ventas.

En esta etapa de familiarización, el auditor debe indagar sobre las principales actividades que se desarrollan en el área de compras, cerciorarse de que existan procedimientos que indiquen la forma en que se deben llevar a cabo las operaciones, evaluar los recursos tanto físicos como materiales y humanos con que cuenta el área auditada para llevar a cabo sus operaciones y coordinar adecuadamente estos recursos. De ahí se establece que el trabajo de auditoría requiere de planeación, dirección y control adecuados a fin de dejar perfectamente definidas las acciones que habrán de seguirse para allegarse de la información que permita alcanzar el objetivo establecido al inicio de la misma. Este curso

## **CASO PRACTICO**

---

de acción a seguir deberá constar por escrito para dejar evidencia del trabajo a desarrollar y quedará explícito en el programa de auditoría que se establecerá.

Con el programa de auditoría se tendrá una guía que permita coordinar adecuadamente el trabajo de investigación y la obtención de la información suficiente para respaldar el informe.

El programa de trabajo aplicado en el área de compras de Todo para el hogar, S. A. de C. V. se presenta a continuación:

CASO PRACTICO

**"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C. V."**

**PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL AL AREA DE COMPRAS**

No.	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA	HECHO POR	OBSERVAC.
1	Recopilación de la información relativa a: a) Organigrama general de la compañía para ubicar la posición organizacional del área a auditar. b) Organigrama del área a auditar. c) Políticas y procedimientos relativos a las operaciones. d) Políticas y procedimientos relativos a registros contables. e) Descripción de funciones. f) Flujogramas de operación.		
2	Aplicación del cuestionario de control interno, con base en pruebas selectivas para verificar que se aplican los procedimientos indicados.		
3	Revisar si existe algún archivo permanente de proveedores y verificar: a) Autorización del proveedor por parte de la dirección de compras. b) Fecha de última actualización. c) Cotizaciones. d) Condiciones de pago.		

CASO PRACTICO

**"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C. V."**

**PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL AL AREA DE COMPRAS**

No.	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA	HECHO POR	OBSERVAC.
1	Recopilación de la información relativa a: a) Organigrama general de la compañía para ubicar la posición organizacional del área a auditar. b) Organigrama del área a auditar. c) Políticas y procedimientos relativos a las operaciones. d) Políticas y procedimientos relativos a registros contables. e) Descripción de funciones. f) Flujogramas de operación.		
2	Aplicación del cuestionario de control interno, con base en pruebas selectivas para verificar que se aplican los procedimientos indicados.		
3	Revisar si existe algún archivo permanente de proveedores y verificar: a) Autorización del proveedor por parte de la dirección de compras. b) Fecha de última actualización. c) Cotizaciones. d) Condiciones de pago.		

**CASO PRACTICO**

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>OBSERVAC.</b>
	e) Condiciones de embarque. f) Apoyo publicitario.		
4	Obtener copia de algún convenio para revisar los conceptos que contiene y verificar que aquellos que se hacen con nuevos proveedores son firmados y autorizados por la dirección de compras.		
5	Revisar si existen acuerdos con proveedores para rebajas en promociones.		
6	Revisar si existe un plan general de compras verificando las condiciones de acuerdo con las cuales se programan adquisiciones.		
7	Realizar el siguiente trabajo: a) Comparar las facturas con órdenes de compra hechas a los proveedores, en relación con cantidades de artículos y precios de costo. b) Comparar las facturas y pedidos con registros de recepción de mercancías. c) Examinar que las facturas hayan sido aprobadas por el funcionario autorizado antes de su pago, y debidamente canceladas en el momento		

**CASO PRACTICO**

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>OBSERVAC.</b>
	de su pago. d) Verificar los cálculos y sumas de las facturas de compra.		
8	Verificar si existen compras en el extranjero y revisar: a) Pedimento de importación respectivo. b) Comprobantes por fletes y cuentas aduanales. c) Condiciones de entrega. d) Condiciones de pago.		
9	Revisar si existen mercancías en consignación verificando: a) Condiciones de contrato. b) Control y condiciones establecidas para su venta.		
10	Revisar si existen bonificaciones sobre compras verificando: a) Notas de crédito. b) Aplicación de las notas de crédito en facturas futuras.		
11	Revisar si existen devoluciones sobre compras verificando: a) Que la devolución haya sido aprobada por el funcionario autorizado. b) Condiciones de los artículos		

**CASO PRACTICO**

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>OBSERVAC.</b>
	devueltos. c) Responsabilidad de la Compañía. d) Observaciones que presenten los proveedores.		
12	Preparar una conciliación mensual de las compras del ejercicio y conciliar el total con libros.		
13	Revisar la aplicación contable de las facturas, verificando que se están cumpliendo las políticas de contabilidad en lo relativo a la creación de pasivos.		
14	Revisar la aplicación contable de las devoluciones y bonificaciones sobre compras para comprobar que se están cumpliendo las políticas de contabilidad.		
15	Revisar los cargos hechos a compras para verificar que se ha hecho un corte adecuado.		
16	Verificar si existen compras que no reúnan requisitos fiscales, de ser así elaborar la cédula de rechazos fiscales indicando la causa del rechazo.		
17	Revisar la rotación de inventarios verificando que los niveles que se mantienen son adecuados para asegurar la existencia de mercancías en la calidad,		

**CASO PRACTICO**

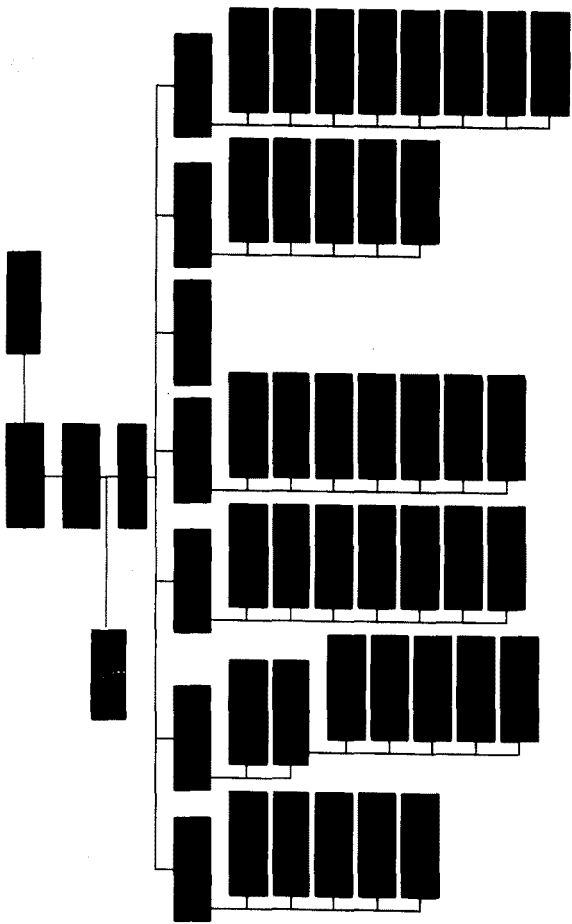
No.	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA	HECHO POR	OBSERVAC.
	cantidad y oportunidad necesarias.		
18	Revisar que en todas las ordenes de compra que se elaboren se respeten los máximos y mínimos de mercancías a adquirir establecidos por la compañía.		
19	Revisar que la mercancía exhibida forme parte del inventario.		
20	Revisar si se llevan a cabo estudios de mercado para evaluar los precios de la competencia.		
21	Elaborar una cédula de diversos artículos y comparar precios con la competencia.		
22	Obtener la información relativa al margen de utilidad de los proveedores líderes para ver como se beneficia la compañía.		
23	Revisar que los cambios de precio, descuentos y/o rebajas en las mercancías sean autorizados por el personal responsable.		
24	Agregar cualquier procedimiento de auditoría que se considere necesario en vista de las circunstancias, como puede ser revisar y evaluar los resurtidos, las condiciones que se deben reunir para las cotizaciones de proveedores, etc.		



## INVESTIGACION Y ANALISIS

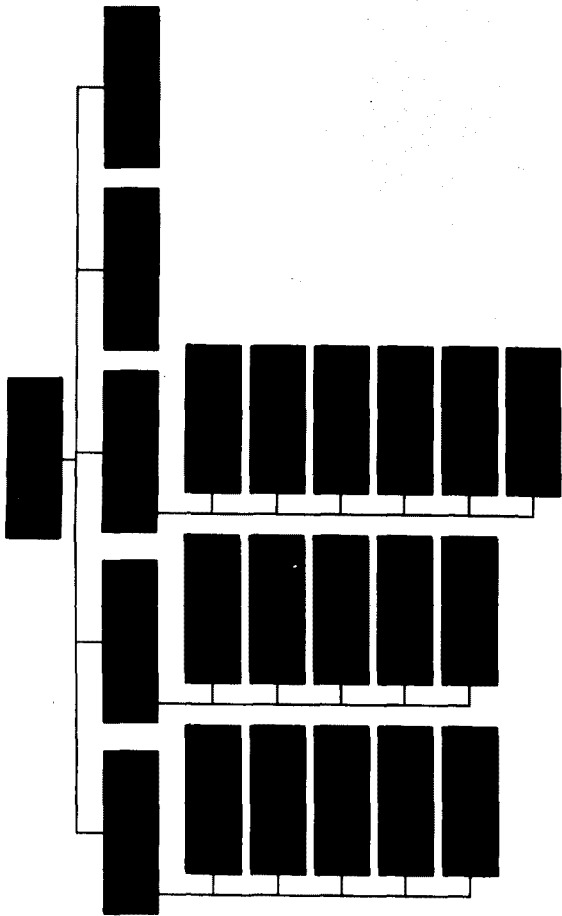
Una vez que conocemos la operación general del área de compras y que sabemos cuáles son las políticas de la entidad que rigen esta actividad, conviene ubicar el nivel organizacional del área objeto de estudio, a fin de identificar cuales son las líneas de autoridad que rigen la operación. Los organigramas de la entidad son un elemento muy importante en el trabajo de auditoría. Pues a través de ellos será posible identificar a quien se deben reportar los resultados de la operación y evaluar si estas líneas se están respetando; por lo tanto, el siguiente paso en nuestro trabajo de auditoría operacional es llevar a cabo la recopilación de la información relativa a los organigramas tanto de la compañía como del área de compras, a fin de conocer su ubicación dentro de la organización, los mismos se describen en los cuadros 1 y 2 respectivamente.

**"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C. V."  
ORGANIGRAMA GENERAL**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C. V."  
ORGANIGRAMA DEL AREA DE COMPRAS



**DESCRIPCION DEL CUADRO No. 1 "ORGANIGRAMA GENERAL".**

**ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS:** Está formada por los socios y fundadores de la organización, representa el órgano supremo de la entidad y son los encargados de acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la misma; sus resoluciones son cumplidas por el Consejo de Administración.

**COMISARIOS:** Son los encargados de vigilar que las operaciones que se llevan a cabo en la entidad se realicen cumpliendo las obligaciones que la ley y los estatutos del acta constitutiva de la sociedad imponen; ellos pueden auxiliarse y apoyarse en el trabajo del personal que actúa bajo su dirección y dependencia.

**CONSEJO DE ADMINISTRACION:** Es el órgano establecido para proporcionar asesoría a la dirección general en problemas que se presenten en el transcurso normal de las operaciones de la organización; el consejo de administración instruye a la dirección sobre los resultados que los accionistas de la entidad esperan obtener. Son el intermediario entre los accionistas y la dirección general.

**DIRECCION GENERAL:** Supervisa las actividades a nivel cadena; supervisa el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos y evalúa las decisiones tomadas por el consejo de administración en las diferentes asambleas que se realizan.

**DIRECCION DE AUDITORIA:** El objetivo fundamental de la dirección de auditoría dentro de la compañía es establecerse como una herramienta de control organizacional, cuya función consiste en medir y evaluar la eficiencia de otros controles; pretende ayudar a los responsables de las diferentes funciones en el logro de resultados más efectivos por medio de la evaluación de los controles existentes y proporcionando elementos que ayudan en la mejora de los mismos.

**DIRECCION DE COMPRAS:** En "Todo para el hogar, S. A. de C. V. Las actividades coordinadas por la Dirección de compras se enfocan a satisfacer de la manera más efectiva y económica posible las necesidades del público al que sirve con las expectativas de obtener los mejores rendimientos. La función se inicia desde el momento en que se reconoce la necesidad del consumidor y las políticas y procedimientos que se desarrollan contemplan estos objetivos primordiales.

**DIRECCION DE FINANZAS:** Tiene bajo su responsabilidad la liquidez financiera, la administración de los recursos de capital y la coordinación e integración del esfuerzo total de la organización por un máximo de rentabilidad.

**DIRECCION DE CREDITO:** Es la responsable de coordinar el trabajo relacionado con la cartera de clientes, se encarga de la verificación y otorgamiento de crédito a clientes, así como la recuperación de carteras vencidas, en el mínimo tiempo y al menor costo posibles para la organización.

**DIRECCION DE OPERACIONES MUEBLERAS:** Es la responsable de coordinar las actividades administrativas, controla y supervisa los centros de distribución de mercancía de las tiendas denominadas muebleras.

**DIRECCION DE OPERACIONES DEPARTAMENTAL:** Se encarga de supervisar el control, emisión, análisis de estados financieros; coordina y supervisa las labores administrativas y coordina y supervisa la distribución de mercancía en estas tiendas.

**DIRECCION DE SISTEMAS:** El trabajo de este departamento consiste en adquirir, controlar, supervisar y dar mantenimiento a las redes de cómputo y comunicación de la cadena de tiendas y corporativos de toda la compañía.

**DIRECCION DE PERSONAL:** Tiene a su cargo la responsabilidad de asistir a la administración en el desarrollo de la función de personal o del manejo de gente, involucra la manera más efectiva de integrar a la gente con las necesidades de trabajo.

## CASO PRACTICO

### **DESCRIPCION DEL CUADRO No. 2 "ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE COMPRAS"**

**COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA:** En este departamento se llevan a cabo todas las actividades que involucran la negociación, adquisición y distribución de mercancías para venta en tiendas tradicionales.

**COMPRAS BIG TICKETS DEPARTAMENTAL:** Involucra todas las actividades relacionadas con la negociación, adquisición y distribución de mercancías de línea blanca, electrónica, muebles, cocinas y electrodomésticos que van a ser vendidos en las tiendas departamentales.

**COMPRAS SOFT LINE DEPARTAMENTAL:** Es la encargada de desarrollar las actividades necesarias para negociar, adquirir y distribuir la mercancía para venta en los departamentos de caballeros, damas, niños, zapatería, perfumería y blancos de las tiendas departamentales.

**SEÑALIZACION Y DISPLAY:** Es el departamento encargado de coordinar la forma en que ha de ser distribuida la mercancía en tiendas para su exhibición y venta.

**MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD:** Se encarga de desarrollar las campañas y promociones necesarias para ofrecer la mercancía al público en general.

Un aspecto fundamental en cualquier trabajo de auditoría lo constituye el estudio y evaluación del control interno, definido como el plan de organización y todos aquellos procedimientos que se requieren para salvaguardar los bienes; adherirse a las políticas de la organización; proporcionar información razonable, oportuna y confiable y promover la eficiencia operacional. Con base en su estudio, el auditor determinará la confianza que debe dar al sistema y obtendrá elementos necesarios para seleccionar los aspectos a examinar y las áreas relevantes que requieren especial atención por parte del auditor.

La forma en que el auditor se allegará de esos elementos necesarios es a través de la aplicación de un cuestionario que permita evaluar las características del control interno establecido en el área de compras de "Todo para el hogar". Para obtener los elementos de juicio suficientes para la selección de las operaciones que requieren especial atención, el auditor debe realizar una serie de preguntas específicamente orientadas a conocer la operación en general. El cuestionario de control interno permite identificar deficiencias en los controles, por ello es muy importante que el auditor operacional ponga especial atención en aquellas respuestas que indiquen una falla o desviación a los procedimientos que él ha estudiado en la etapa de familiarización. El cuestionario de control interno elaborado para "Todo para el hogar" se resume a continuación:



**CASO PRACTICO**

**"TODO PARA EL HOGAR"**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA DE COMPRAS**

<b>PREGUNTA</b>	<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. Las funciones de compras ¿están separadas de las de contabilidad, recepción y embarque de mercancías y pago de las mismas?				
2. ¿Cuenta el área con un plan general de compras para programar sus adquisiciones?				
3. ¿Existe un control apropiado para compras futuras?				
4. ¿Se requiere una autorización para llevar a cabo todas las compras?				
5. ¿El departamento de compras recibe información permanente del desplazamiento de productos?				
6. ¿Existen mercancías de lento desplazamiento?				
7. ¿Las requisiciones de compras se encuentran numeradas progresivamente?				
8. ¿Se elaboran reportes escritos de todas las mercancías recibidas?				

**CASO PRACTICO**

<b>PREGUNTA</b>	<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
9. Si existe un control de reportes escritos ¿estos llevan una numeración consecutiva?				
10. ¿El responsable de la recepción de mercancías cuenta con un informe de recepción para saber qué cantidad y tipo de artículos deben ser entregados?				
11. ¿El responsable de la recepción de mercancías cuenta con un plazo para recibir un determinado lote de artículos?				
12. ¿Se toman todas las medidas necesarias para asegurarse que el responsable de la recepción de mercancías hace un recuento de las mismas al recibirlas?				
13. ¿Existe algún procedimiento para asegurarse que se hacen reclamaciones por todos los faltantes o artículos que se reciben deteriorados?				
14. El proceso de devolución de mercancías ¿Se inicia en el lugar de recepción de las mismas?				

**CASO PRACTICO**

<b>PREGUNTA</b>	<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
15. ¿Se preparan avisos de embarque para dichas devoluciones?				
16. ¿Estos avisos de embarque quedan junto con las notas de crédito al proveedor?				
17. ¿Recibe el departamento de contabilidad una copia de la orden de compra?				
18. ¿El departamento de contabilidad se basa en las órdenes de compra para conciliar sus movimientos?				
19. El departamento de contabilidad verifica las facturas contra: a) las órdenes de compra? b) Los avisos de entrada? c) Los informes de inspección?				
20. ¿El departamento de contabilidad recibe una copia del informe de recepción de la mercancía?				
21. ¿El departamento de contabilidad guarda la copia del informe de recepción junto con la factura del proveedor?				
22. ¿Los prorrateos de las mercancías que se compran y se envían posteriormente a tiendas son				

**CASO PRACTICO**

<b>PREGUNTA</b>	<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
hechos por empleados responsables?				
23. La distribución de los gastos se hace o se revisa en el departamento de contabilidad por una persona competente?				
24. ¿Existe un funcionario responsable que revise las facturas y la corrección de los cálculos aritméticos?				
25. Se han establecido responsabilidades para la verificación de facturas en los aspectos de: a) ¿Precios? b) ¿Cálculos? c) ¿Cargos por fletes?				
26. ¿Son revisados los comprobantes de compras y de gastos por un funcionario responsable, con el fin de cerciorarse que los documentos comprobatorios están completos y que se ha cumplido con los requisitos establecidos?				
27. ¿Las cuentas de gastos de agentes aduanales y los fletes se identifican con sus respectivos embarques?				

**CASO PRACTICO**

<b>PREGUNTA</b>	<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
28. ¿Las facturas de publicidad se revisan periódicamente comprobándolas con los anuncios publicitarios?				
29. ¿Existen procedimientos suficientes para recuperar: a) Fletes pagados por la compañía por la mercancía que venía con el flete a cargo del proveedor? b) Fletes pagados anticipadamente por cuenta de clientes?				
30. ¿Existen procedimientos que aseguren que las facturas se pagan en su fecha de vencimiento o antes, de tal manera que la compañía pueda beneficiarse por descuentos por pronto pago?				
31. ¿Se pasan las facturas y sus comprobantes junto con el cheque de pago a la persona que va a firmarlo?				
32. ¿Se cancelan las facturas para evitar su doble pago?				
33. ¿La relación de cuentas por pagar se obtiene cuando menos una vez al mes y se confronta con el libro mayor?				

**CASO PRACTICO**

<b>PREGUNTA</b>	<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
34. ¿Se preparan estados de cuenta de los principales proveedores y se les envían a fin de obtener la confirmación?				
35. ¿Los estados de cuenta mensuales recibidos de los proveedores, son conciliados con el registro de cuentas por pagar?				
36. ¿Los anticipos a proveedores se consideran como cuentas por cobrar?				
37. ¿Las devoluciones hechas a proveedores se controlan de modo tal que se asegura que la cuenta de proveedores se ha cargado con el importe de dichas devoluciones?				

Habiendo conocido las áreas principales de la organización y las actividades que cada una lleva a cabo conviene revisar las políticas establecidas por la administración en lo referente al área de compras, pues son estas las que nos darán la pauta para evaluar hasta que punto los procedimientos establecidos están orientados al logro de los objetivos del área de mercadotecnia. En lo que respecta a este punto la compañía cuenta con la siguiente información:

Para "Todo para su hogar, S. A. de C. V." La compra es aquel acto mercantil por el cual una persona de la organización adquiere bienes y/o

## CASO PRACTICO

---

servicios a cambio de una suma de dinero. Los diferentes tipos de compra se clasifican en:

1. Locales. Son aquellas compras que se realizan en la localidad donde se encuentra establecida la empresa.
2. Nacionales. Son aquellas compras que se realizan en cualquier lugar de la República, exceptuando la localidad en donde se encuentra ubicada la empresa.
3. Extranjeras. Son las que se efectúan con proveedores extranjeros y para cuya realización se cuenta con organismos o instituciones que facilitan los trámites y pagos como son: Agencias aduanales, Instituto Mexicano de Comercio Exterior, Bancos corresponsales, etc.

El documento que más comúnmente se utiliza en compras es la llamada orden de compra o pedido, definida como el documento en el cual se registra el artículo a pedir con las condiciones convenidas con los proveedores, debiendo llenar todos los espacios necesarios para tener una mejor claridad de la mercancía que se está comprando.

Ya que el objetivo primordial que se persigue en el área de compras es obtener la mercancía para comercialización cuando y donde se necesite, con la calidad deseada y el costo más adecuado. Los objetivos específicos son los siguientes:

## **CASO PRACTICO**

---

1. **Abastecer a la empresa de las mercancías a efecto de que desarrolle eficientemente sus operaciones y surtir oportunamente a las bodegas y tiendas en forma continua y oportuna para cumplir con el plan de ventas establecido.**
  
2. **Comprar para la empresa las mercancías al costo final más bajo posible.**
  
3. **Mantener debidamente ubicada la función de compras dentro de la empresa para dar y recibir información adecuada y oportuna para su buen desarrollo.**
  
4. **Mantener actualizada la función de compras de la empresa conservando las condiciones y cambios en el mercado general, así como conocimiento de la competencia.**
  
5. **Mantener óptimas relaciones con todos los proveedores.**
  
6. **Mejorar los sistemas de registro, localización y control de las mercancías que se compran, así como el de los proveedores que las surten.**

Las políticas establecidas por la compañía para la compra de mercancía son:



## CASO PRACTICO

---

1. Todas las compras de mercancías deberán efectuarse directamente por el área de compras, con la papelería oficial correspondiente.
2. Todas las ordenes de compra de mercancías deberán ser autorizadas por el Director de compras o en su caso la persona que asuma las funciones en ausencia del mismo.
3. El área de compras se encargará de elaborar el programa de compras de acuerdo a los pronósticos y programas de ventas.
4. El personal del área de compras deberá conocer los márgenes de utilidad establecidos entre el costo de adquisición y precio de venta respecto a cada tipo de mercancía.
5. El área de compras una vez que han sido estipuladas las cantidades de las mercancías requeridas evaluará por lo menos tres cotizaciones de proveedores de los artículos que desea comprar.
6. Todas las especificaciones del pedido deberán respetarse y en caso de alguna modificación, esta deberá formalizarse por escrito con una orden complementaria, la cual deberá estar autorizada por el área de compras.

## CASO PRACTICO

---

7. **Entregas:** La falta de cumplimiento en el plazo de entregas, así como el cambio de calidad requerida o empaque inapropiado, será motivo suficiente para dar por cancelados los pedidos.
8. Cualquier deterioro o gasto ocasionado por la cancelación de pedidos quedará a cargo del proveedor.
9. Todas las mercancías recibidas deberán estar amparadas por una orden de compra sujeta a inspección y aprobación por parte de la compañía.
10. No se aceptarán cargos ni mercancías que no estén específicamente autorizadas en la orden de compra.
11. Toda la mercancía recibida deberá ser registrada en el sistema de inventarios y deberá crearse la cuenta por pagar correspondiente; para ello se requiere que el sistema contable se encuentra en línea con el sistema de inventarios.
12. Todas las mercancías deberán ser entregadas en las almacenadoras de la compañía de acuerdo a lo que se estipule en el pedido.
13. Es función del área de compras el control que se lleva del pedido, desde el momento de su colocación hasta la recepción de la mercancía en bodega.

## CASO PRACTICO

---

14. El área de compras al momento de hacer adquisiciones deberá tener en consideración los plazos de garantía, así como los centros de servicio y venta de refacciones que eviten la pérdida de clientes por el descuento generado por la falta de servicio o por los desperfectos o fallas en los artículos adquiridos.
15. Los pagos por mercancías se harán según lo especificado en el pedido mediante la entrega a revisión de las facturas acompañadas por la orden de pedido correspondientes y de acuerdo con las políticas establecidas por Central de Pagos.

En lo que respecta al registro contable de las operaciones de compras, estas están divididas en dos rubros:

**1º Compras Nacionales.** Tiene como objetivo particular contar con un control y registro exacto de los movimientos de mercancías que se generan en cada uno de los diferentes centros de costo por compras nacionales. Las políticas establecidas se resumen de la siguiente manera:

1. El método de registro de las adquisiciones es el de inventarios perpetuos y la valuación es a través de costos promedios.
2. Las compras de mercancías nacionales son autorizadas exclusivamente por el área de compras.

### CASO PRACTICO

---

3. Toda mercancía que sea recibida en el almacén y/o tiendas y que sea registrada contablemente, debe estar respaldada por la documentación correspondiente (orden de compra, factura del proveedor).
4. Todas las compras nacionales deberán ser registradas dentro del sistema de inventarios.
5. Las devoluciones a proveedores son autorizadas y negociadas exclusivamente por el área de compras.
6. Es responsabilidad del departamento de contabilidad llevar un registro correcto del IVA y todos los datos adicionales por concepto de compras nacionales.
7. Es responsabilidad del Contador General verificar que todos los registros que origine la póliza mensual de inventarios sean los mismos que están registrados en el sistema contable Corporativo.
8. Es responsabilidad del Contador General elaborar una conciliación mensual de compras contra cuentas por pagar (proveedores) y su depuración.
9. Toda entrada de mercancía se promediará al inventario existente por artículo valuándola al precio de costo que indique la factura del proveedor sin considerar el IVA.

## CASO PRACTICO

---

10. Al llegar cualquier mercancía a las almacenadoras deberá valuarse con el pedido de la mercancía, verificando que esté debidamente autorizado por el área de compras.

**2° Compras de importación.** Su objetivo primordial es tener el control y registro exacto de los movimientos de mercancía que se generan en cada uno de los centros de costos, por concepto de compras de importación.

Las políticas establecidas para el registro contable de éstas operaciones son:

1. El registro de entradas de mercancías por compras de importación deberá hacerse al tipo de cambio que esté plasmado en el pedimento de importación.
2. El Contador General será responsable de llevar un registro detallado de todas las compras de importación para efectos de conciliación contra pagos a proveedor.
3. Es responsabilidad del Contador General registrar las diferencias en tipo de cambio por las compras de importación.
4. Corresponde al Contador General verificar que todos los registros contables que origine la póliza de inventarios sean los mismos que estén registrados dentro del sistema contable Corporativo.

**COMPRAS INTERNAS**

**POLITICAS**

1. Todas las compras de activos fijos, productos y servicios internos, que se realicen en "Todo para el hogar, S. A. de C. V." Serán canalizados a través del departamento de compras internas, el cual deberá realizar la orden de compra, soportando requisición de la compra y las cotizaciones realizadas.
2. Todos los requerimientos de Activos Fijos, Productos y/o servicios deberán ser elaborados con los formatos AFA001 (Requerimientos de activo fijo y/o servicio) y AFA002 (Requerimiento de proveeduría).
3. Ningún departamento tiene la autoridad para comprometer a la empresa de una manera económica o moral con algún proveedor, siendo ésta función exclusiva del departamento de compras internas.
4. Toda comunicación verbal o por escrito con proveedores de parte del personal de otras áreas debe ser por conducto de compras internas. En caso de que dicho personal necesite mantener correspondencia técnica, se deberá de entregar copia de la misma al departamento de compras internas.
5. Los requerimientos de compras deberán ser respaldados por análisis específicos y en su caso muestras, que sean necesarias para determinar las condiciones sobre las que el departamento de

## CASO PRACTICO

---

compras deberá efectuar la compra, considerando que de existir catálogos, números de productos o de partes, etc. estos deberán ser proporcionados con objeto de evitar confusiones que puedan originar compras equivocadas.

6. No se tramitará ningún requerimiento de compra que, a juicio del departamento de compras internas llegue con información incompleta. Deberá regresarse inmediatamente al usuario.
7. El departamento de compras internas deberá gestionar en todos los casos descuentos por pronto pago, descuentos especiales de acuerdo al volumen de compras, debiendo colocar el pedido con el proveedor que reúna las mejores condiciones de precio, calidad, fecha de entrega, etc.
8. El departamento de compras internas deberá conformar un núcleo de proveedores aprobados, que ofrezcan a la empresa absoluta garantía de seriedad, capacidad técnica y financiera, así como puntualidad, a fin de reducir la posibilidad de tener que mantener existencias para evitar imprevistos.
9. A fin de que los proveedores sean aprobados como tales, deberá hacerse una selección basándose en aspectos tales como:

A. Calidad.

B. Precio.

## CASO PRACTICO

---

C. Tiempo de entrega.

D. Tiempo de constitución.

E. Etica profesional y relaciones comerciales, etc.

Corroborándose estos datos, dentro de lo posible con clientes, proveedores, bancos, visitas a sus plantas, etc.

10. El departamento de compras internas, deberá mantener una iniciativa permanente hasta donde sea posible para detectar cualquier cambio o modificación que se realice en el mercado y que pueda representar beneficios para la compañía.
11. Con el objeto de poder cubrir situaciones de emergencia y mejorar las condiciones de compra, así como en los artículos cuyo volumen lo justifique, se buscará tener tres o más proveedores.
12. Por cada compra normal, deberán efectuarse cuando menos 3 cotizaciones.
13. Todas las cotizaciones por escrito que se soliciten a cualquier proveedor, deberán dirigirse a nombre del gerente de compras.
14. No se permitirá que ningún proveedor altere sus precios a ordenes de compra previamente firmadas. Cualquier modificación será



### **CASO PRACTICO**

---

discutida y aprobada por el Gerente de Compras Internas, o en su caso, por la Dirección Corporativa de Administración.

15. En ningún caso podrá el departamento de compras internas entregar cheques a un proveedor; los pagos se canalizarán por caja cuando sean menores a \$500.00 y al Departamento de Central de Pagos (Cuentas por Pagar) cuando el importe sea superior.
16. Los descuentos y beneficios en dinero y/o especie obtenidos en alguna compra, serán para la empresa.
17. Las compras de activos fijos, productos y/o servicios se llevarán a cabo mediante la autorización del formato establecido, de acuerdo con las normas que rigen al respecto.
18. Las compras de papelería, artículos de oficina y materiales de limpieza estarán bajo de ésta misma Gerencia.
19. Compras internas, al formular la orden de compra, deberá mencionar el número de identificación del proveedor, su nombre correcto (distribuidor o representante), así como el nombre de quien recibirá la mercancía con objeto de evitar confusiones al momento de recibir los productos y efectuar los pagos.
20. El departamento de compras internas deberá generar una orden de compra y mantener una relación permanente de firmas autorizadas por la Dirección General para las compras de activos fijos.

## **CASO PRACTICO**

---

21. **Queda prohibido realizar contratos de exclusividad con proveedores de activos fijos y productos, salvo especificación de la Dirección de Administración.**
22. **No se deberán admitir entregas que carezcan de las ordenes de compra.**
23. **El usuario solicitante al recibir el activo fijo, producto y/o servicio requerido, deberá firmar y sellar aceptando que se entregó de acuerdo con los requerimientos del mismo; conservando una copia de la documentación que ampare la mercancía o servicio recibido.**

## **SERVICIOS**

1. **El Gerente Jurídico deberá revisar en forma conjunta con el Gerente de Compras internas todos aquellos contratos de servicios que se originen en "Todo para el hogar, S. A.. de C. V." Con algún proveedor.**
2. **Cualquier activo fijo, producto o servicio requerido con un valor mayor a \$100,000.00 requiere la convocatoria de un concurso, este monto podrá ser mayor o menor, si el subdirector de Administración lo considera necesario.**

### CASO PRACTICO

---

3. Para las adquisiciones de servicios a través de contratos, el usuario solicitante deberá llegar con 60 días de anticipación, la requisición de servicio debidamente autorizada por su Director de área, junto con las bases de adquisición de servicio.
4. Cualquier modificación al precio, servicio, vigencia, etc. de un contrato de servicios debe ser realizado a través de un convenio modificatorio generado por el departamento de compras internas.
5. Las cláusulas estándar de los contratos de servicio, deben ser aprobadas por el Gerente de Jurídico.
6. En trabajos superiores a \$50,000.00 siempre se requerirá fianza de garantía por la totalidad del servicio contratado y solo se cancelará por autorización escrita del Director Corporativo de Administración.
7. En caso de que se contraten servicios por importes que superen el monto de \$10,000.00 se deberá elaborar contrato por la prestación de servicios.
8. Deberá existir en todos los casos de contratación de servicios, una fianza de garantía por el 100% de los trabajos efectuados (incluyendo IVA), para garantizar el trabajo efectuado, con una vigencia de un año a partir de la recepción de los trabajos y sólo podrá cancelarse con la autorización de "Todo para el hogar, S. A. de C. V."

## CASO PRACTICO

---

Durante la etapa de familiarización es de suma importancia que el auditor conozca las operaciones que deben llevar a cabo los compradores de división para adquirir las mercancías que la compañía requiera para hacer frente a sus ventas. Dado que "Todo para el hogar, S. A. de C. V." Es una gran cadena de tiendas muebleras y departamentales, las compras de mercancías están divididas de acuerdo al tipo de tienda a la cual se va a surtir la mercancía.

La compra de mercancías se lleva a cabo en tres departamentos a saber:

**Compras Big Tickets mueblerías:** En esta área se realizan las compras de mercancía para todas las tiendas muebleras.

**Compras Big Tickets Departamental:** En donde se realizan las compras de mercancía de línea blanca, electrónica, muebles, cocinas y electrodomésticos que habrán de venderse en las tiendas denominadas departamentales.

**Compras Soft Line Departamental:** En donde se compran todas las mercancías para los departamentos de damas, caballeros, niños, blancos, perfumería, etc. y en general todos aquellos con los que no cuentan las tiendas muebleras.

Una vez que se conocen las políticas del área de compras se debe continuar con el estudio de las principales operaciones que se llevan a cabo. Para efectos de este trabajo de investigación se describe la

## CASO PRACTICO

operación de compras de mercancía Big Tickets para tiendas muebleras sin dejar de mencionar que es el mismo procedimiento para las tiendas departamentales. En primer lugar se describe por escrito el procedimiento establecido por la organización para la adquisición de mercancías, posteriormente se presenta el flujograma de la operación acompañado de los flujogramas del procedimiento de compras de mercancías que llevan a cabo 4 de las 5 divisiones que integran el departamento de compras big tickets de la mueblera.

**"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C. V."**

**DEPARTAMENTO: COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA**

**PROCEDIMIENTO: COMPRAS DE MERCANCIA**

No.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	INICIO DE PROCEDIMIENTO Verifica la existencia de mercancías y evalúa la necesidad de adquisición de acuerdo con los máximos y mínimos establecidos por el área de compras.	Comprador de División
2	¿Es necesaria la adquisición de nuevas mercancías? NO: FIN DEL PROCEDIMIENTO	Comprador de División
3	SI: Verifica en el archivo permanente de proveedores si existe alguno que pueda surtir la mercancía que se requiere a través de un resurtido.	Comprador de División

**CASO PRACTICO**

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
4	¿La mercancía puede ser adquirida por resurtido? SI: Continúa en operación 7	Comprador de División
5	NO: Solicita cotización de mercancías de al menos 3 proveedores diferentes.	Comprador de División
6	Evalúa las cotizaciones y selecciona al proveedor que ofrezca las mejores condiciones de compra para la compañía.	Comprador de División
7	SI: Elabora orden de compra en original y copia (0/1) especificando las características y cantidad de mercancías solicitadas, así como las condiciones de entrega.	Comprador de División
8	Envía orden de compra (0/1) a la Dirección de compras para su autorización.	Comprador de División
9	Recibe orden de compra (0/1) y revisa que cumpla con los requisitos para ser autorizada.	Dirección de Compras
10	La orden de compra ¿Cumple con los requisitos necesarios para su autorización? SI: Continúa en operación 14	Dirección de Compras
11	NO: Regresa al comprador de división la orden de compra (0/1), especificando las razones por las que fue devuelta.	Comprador de División
12	Recibe orden de compra (0/1) rechazada y evalúa las razones para su devolución.	Comprador de División

**CASO PRACTICO**

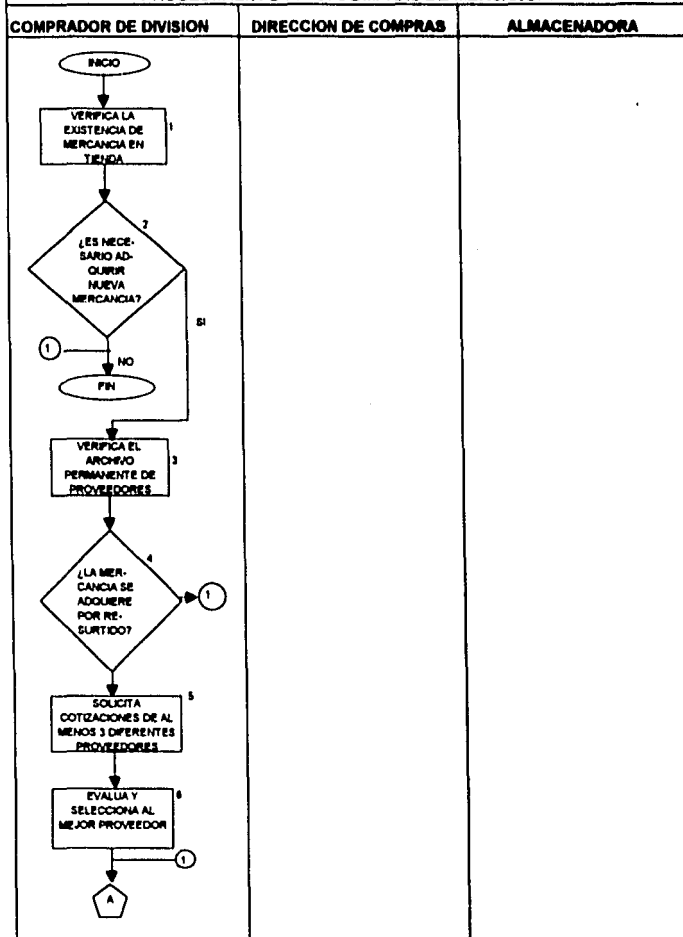
<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
13	Recaba la información que haga falta para cumplir con los requisitos para la autorización de la orden de compra. Conecta con operación 7	Comprador de División
14	SI: Firma autorización de la orden de compra (0/1) y envía al comprador de División.	Dirección de compras
15	Recibe orden de compra autorizada (0/1) para proceder a la adquisición de mercancías.	Comprador de División
16	De manera simultánea envía original de orden de compra a proveedor y copia a la Almacenadora a fin de que esté enterada de la mercancía que va a recibir.	Comprador de División
17	Recibe orden de compra, surte pedido y envía mercancía a la almacenadora.	Proveedor
18	Recibe orden de compra y toma nota de mercancía a recibir, cantidad y fecha.	Almacenadora
19	Recibe mercancía, orden de compra original y factura de proveedor	Almacenadora
20	Revisa que toda la mercancía cumpla con las condiciones estipuladas en la orden de compra.	Almacenadora
21	¿La mercancía recibida reúne las condiciones estipuladas en la orden de compra, en cuanto a calidad, cantidad,	

**CASO PRACTICO**

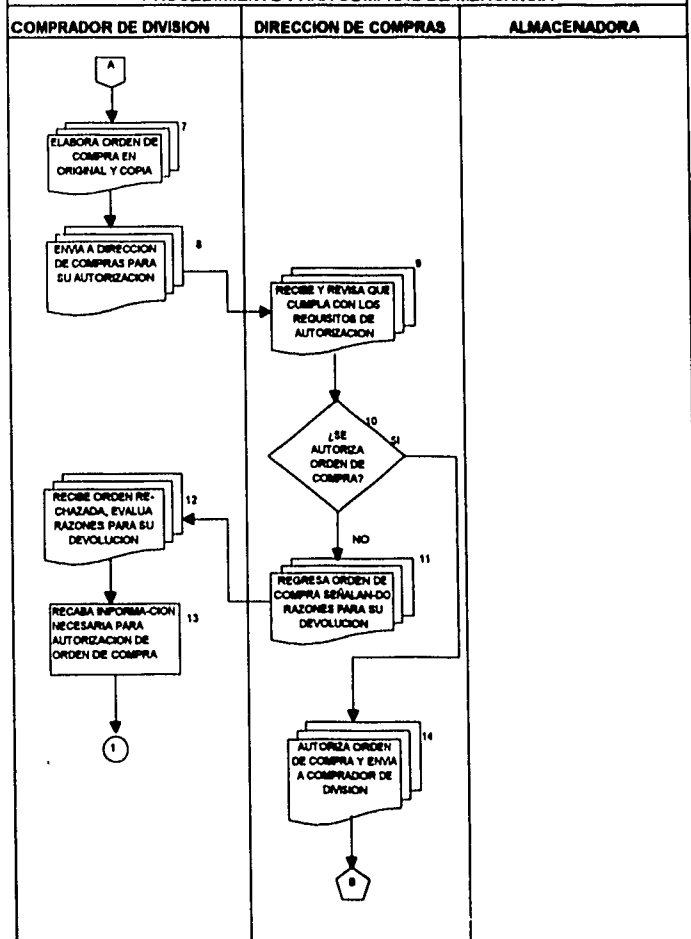
<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
	precio y fecha de entrega?	Almacenadora
22	NO: Procede a la devolución de mercancía al proveedor. Conecta a fin	Almacenadora
23	SI: Acepta la mercancía, firma y sella de conformidad.	Almacenadora
24	Registra entrada de mercancía en el Sistema de Inventarios de la compañía.	Almacenadora
25	Envía factura de proveedor a Central de Pagos, a fin de que se programe su liquidación.	Almacenadora
26	Envía mercancía a tienda y registra en el Sistema de Inventarios de la compañía.	Almacenadora
27	Recibe mercancía enviada por Almacenadora y acomoda para su exhibición. Conecta con fin.	Tienda



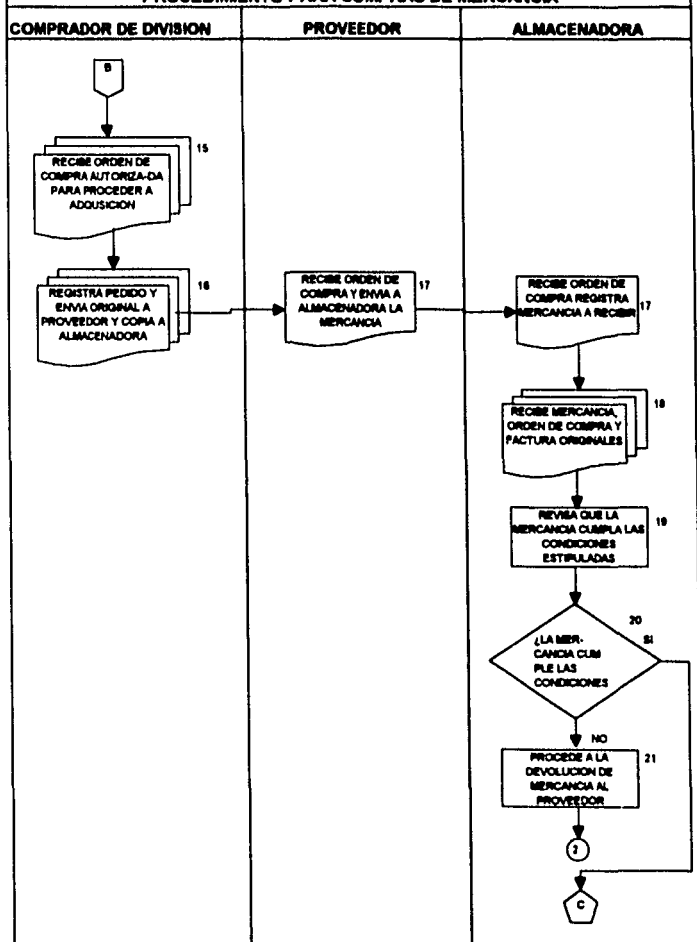
## "TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C.V."

DEPARTAMENTO DE COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA  
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCIA

## "TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C.V."

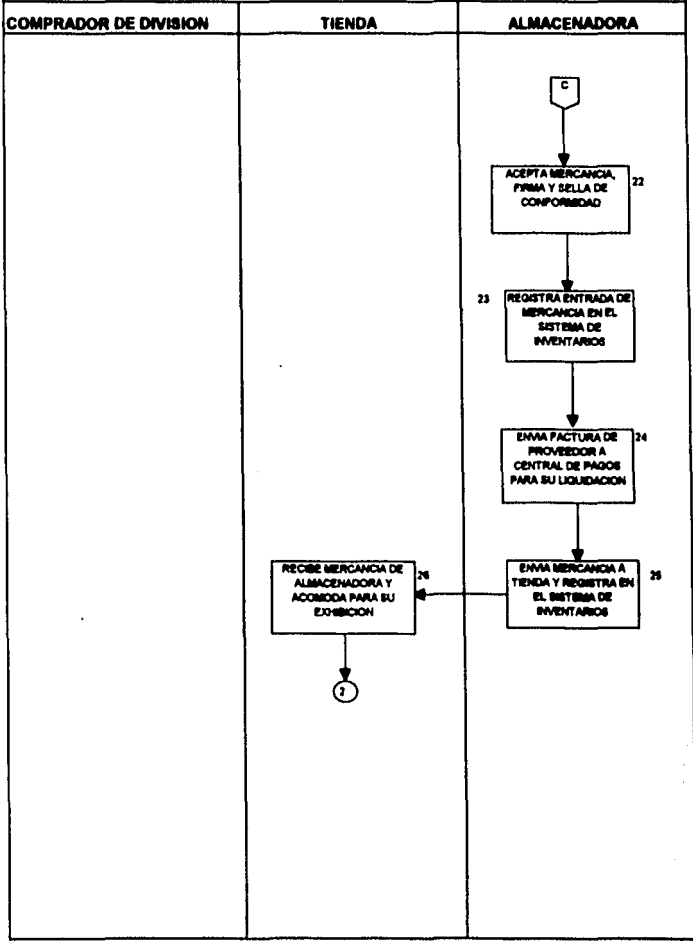
DEPARTAMENTO DE COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA  
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCIA

## "TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C.V."

DEPARTAMENTO DE COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA  
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCIA

**"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C.V."**

**DEPARTAMENTO DE COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA  
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCIA**



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

**"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C. V."**

**DIVISION ELECTRODOMESTICOS COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA**

**PROCEDIMIENTO: COMPRAS DE MERCANCIA**

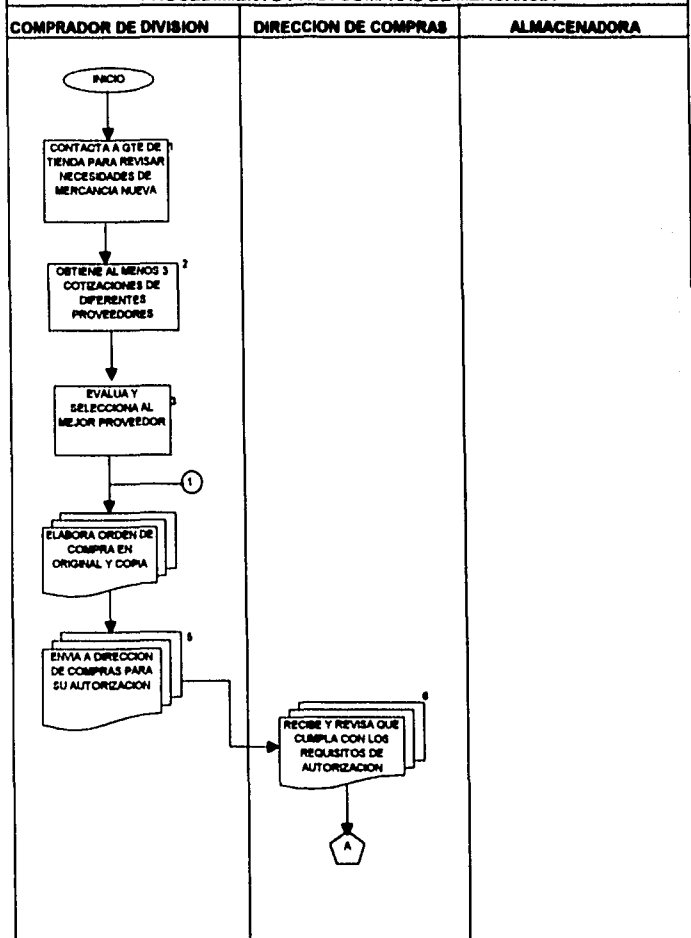
No.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	<p>INICIO DE PROCEDIMIENTO</p> <p>Contacta a Gerente de tienda para revisar las necesidades de adquirir nueva mercancía de acuerdo con los máximos y mínimos establecidos por el área de compras.</p>	Comprador de División
2	<p>Obtiene al menos tres cotizaciones de diferentes proveedores.</p>	Comprador de División
3	<p>Evalúa y selecciona al mejor proveedor para surtir mercancía de la calidad requerida.</p>	Comprador de División
4	<p>Elabora orden de compra en original y con el número de copias necesarios.</p>	Comprador de División
5	<p>Envía documento de orden de compra a la dirección para su autorización.</p>	Comprador de División
6	<p>Recibe y revisa que cumpla con los requisitos de autorización.</p>	Dirección de Compras
7	<p>¿Se autoriza la orden de compra? SI: Pasa al 11.</p>	Dirección de Compras
8	<p>NO: Regresa orden de compra señalando las razones para su devolución.</p>	Dirección de Compras

**CASO PRACTICO**

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
9	Recibe orden de compra rechazada, evalúa razones para su devolución.	Comprador de División
10	Recaba información necesaria para autorización de orden de compra y regresa al 1.	Comprador de División
11	SI: Autoriza orden de compra y envía a comprador de División.	Dirección de Compras
12	Recibe orden de compra autorizada para proceder a adquisición.	Comprador de División
13	Registra pedido y envía original a proveedor y copia a almacenadora.	Comprador de División
14	Recibe orden de compra y envía a almacenadora la mercancía.	Dirección de compras
14	Recibe orden de compra y registra la mercancía a recibir.	Almacenadora
15	Recibe mercancía, orden de compra y facturas originales.	Almacenadora
16	Revisa que la mercancía cumpla con las condiciones estipuladas.	Almacenadora
17	¿La mercancía cumple con las condiciones?	Almacenadora
18	NO: Procede a la devolución de la mercancía al proveedor. Conecta a FIN del procedimiento	Almacenadora
19	Acepta la mercancía, firma y sella de conformidad.	Almacenadora

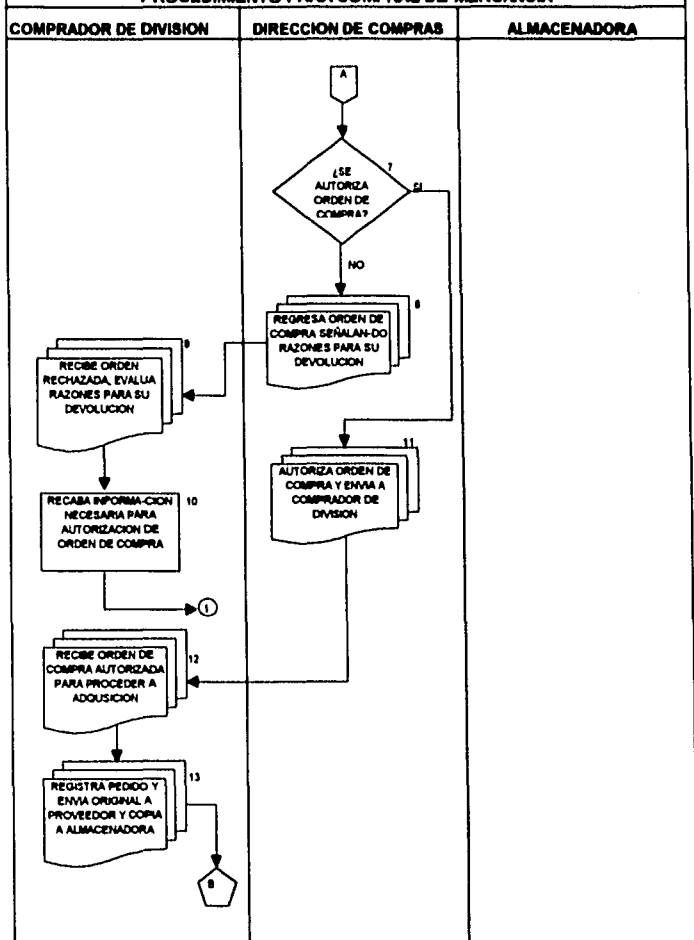
**CASO PRACTICO**

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
20	Registra entrada de mercancía en el sistema de inventarios.	Almacenadora
21	Envía factura de proveedor a central de pagos para su liquidación.	Almacenadora
22	Envía mercancía a tienda y registra en el sistema de inventarios.	Almacenadora
23	Recibe mercancía de almacenadora y acomoda para su exhibición.	Almacenadora

**"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C.V."****DIVISION ELECTRODOMESTICOS, COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA  
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCIA**

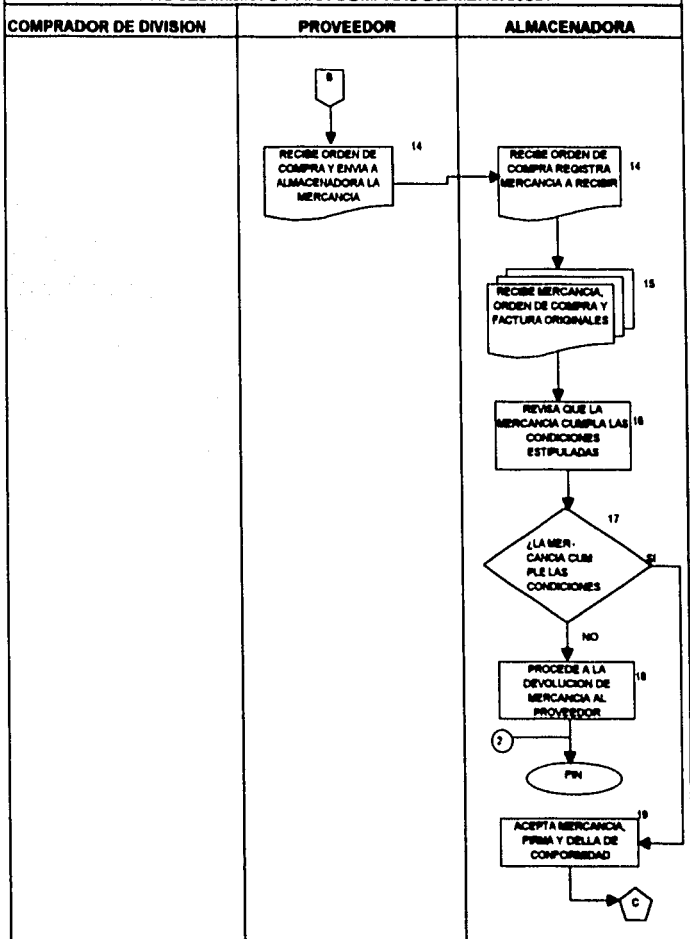


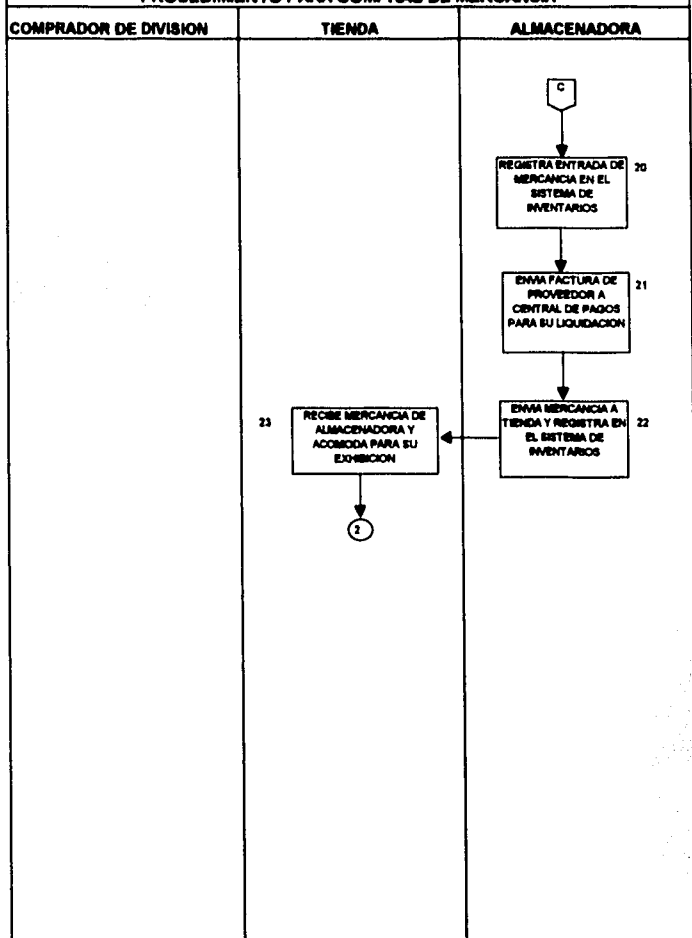
## "TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C.V."

DIVISION ELECTRODOMESTICOS, COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA  
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCIA

"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C.V."

DIVISION ELECTRODOMESTICOS, COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA  
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCIA



**"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C.V."****DIVISION ELECTRODOMESTICOS, COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA  
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCIA**

**CASO PRACTICO****"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C. V."****DIVISION ELECTRONICA COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA****PROCEDIMIENTO: COMPRAS DE MERCANCIA**

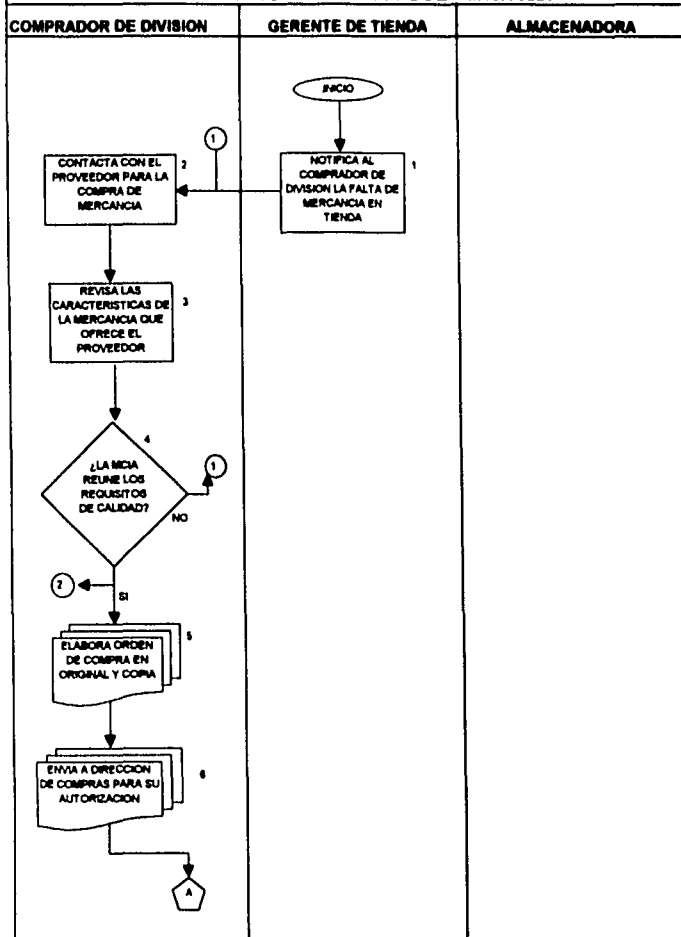
<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	INICIO DE PROCEDIMIENTO Notifica al comprador de división la falta de mercancía en tienda.	Gerente de Tienda
2	Contacta con el proveedor para la compra de mercancía.	Comprador de División
3	Revisa las características de la mercancía que ofrece el proveedor.	Comprador de División
4	¿La mercancía reúne los requisitos de calidad? NO: Conecta con 1.	Comprador de División
5	SI: Elabora orden de compra en original y copia.	Comprador de División
6	Envía a dirección de compras para su autorización.	Comprador de División
7	Recibe y revisa que cumpla con los requisitos de autorización.	Dirección de Compras
8	¿Se autoriza orden de compra? SI: Conecta con el 12.	Dirección de Compras
9	NO: Regresa orden de compra al comprador señalando razones para su devolución.	Dirección de Compras
10	Recibe orden rechazada, evalúa razones para su devolución.	Comprador de División
11	Recaba información necesaria para	

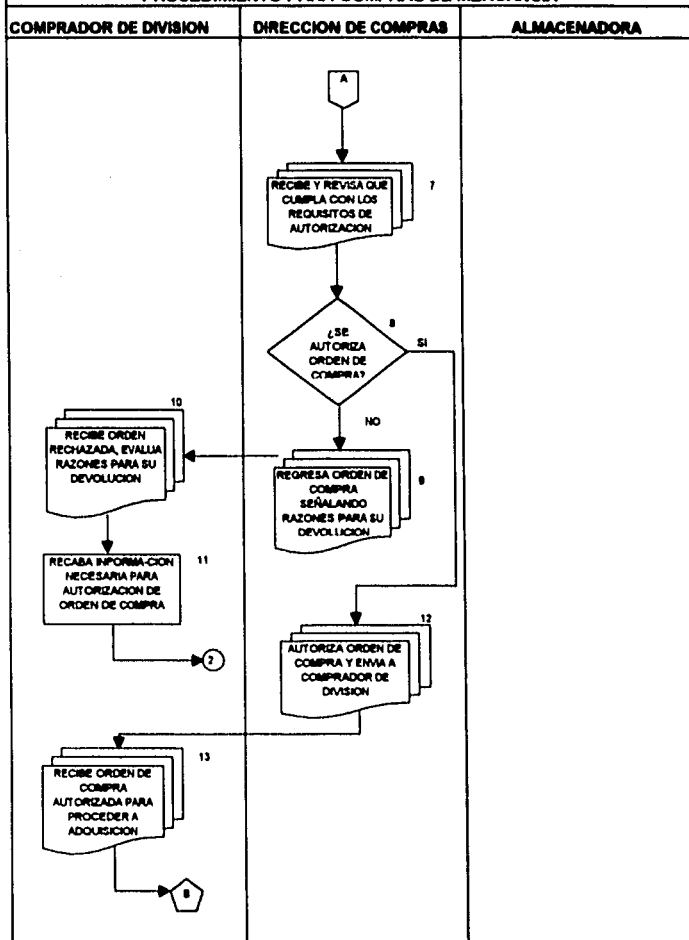
**CASO PRACTICO**

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
	autorización de orden de compra.	Comprador de División
12	SI: Autoriza orden de compra y envía a comprador de división.	Dirección de Compras
13	Recibe orden de compra autorizada para proceder a su adquisición.	Comprador de División
14	Registra pedido y envía original a proveedor y copia a recepción.	Comprador de División
15	El proveedor recibe orden de compra y envía la mercancía al lugar indicado; en la almacenadora se recibe la orden de compra y registra mercancía recibida.	Almacenadora
16	Recibe mercancía, orden de compra y facturas originales.	Almacenadora
17	Revisa que la mercancía cumpla con las condiciones estipuladas.	Almacenadora
18	¿La mercancía cumple con las condiciones? SI: Conecta con 20.	Almacenadora
19	NO: Procede a la devolución de la mercancía al proveedor. Conecta a FIN del procedimiento	Almacenadora
20	Acepta la mercancía, firma y sella de conformidad.	Almacenadora
21	Registra entrada de mercancía en el sistema de inventarios.	Almacenadora
22	Envía factura de proveedor a central de pagos para su liquidación y conecta con 3.	Almacenadora

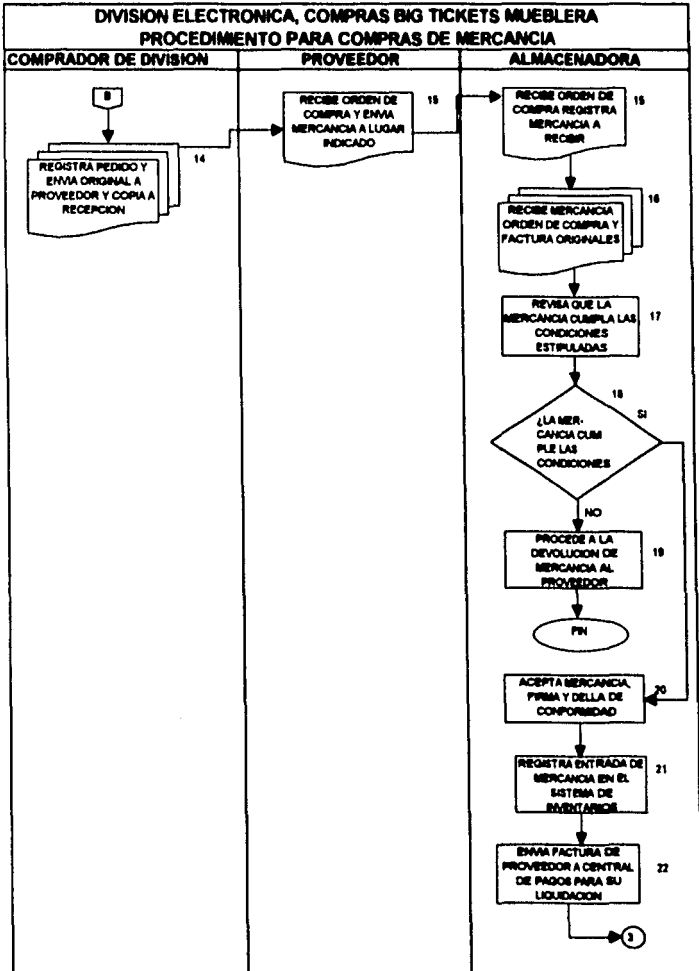
**"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C.V."**

**DIVISION ELECTRONICA, COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA  
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCIA**



**"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C.V."****DIVISION ELECTRONICA, COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA  
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCIA**

## "TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C.V."





**CASO PRACTICO**

**"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C. V."**

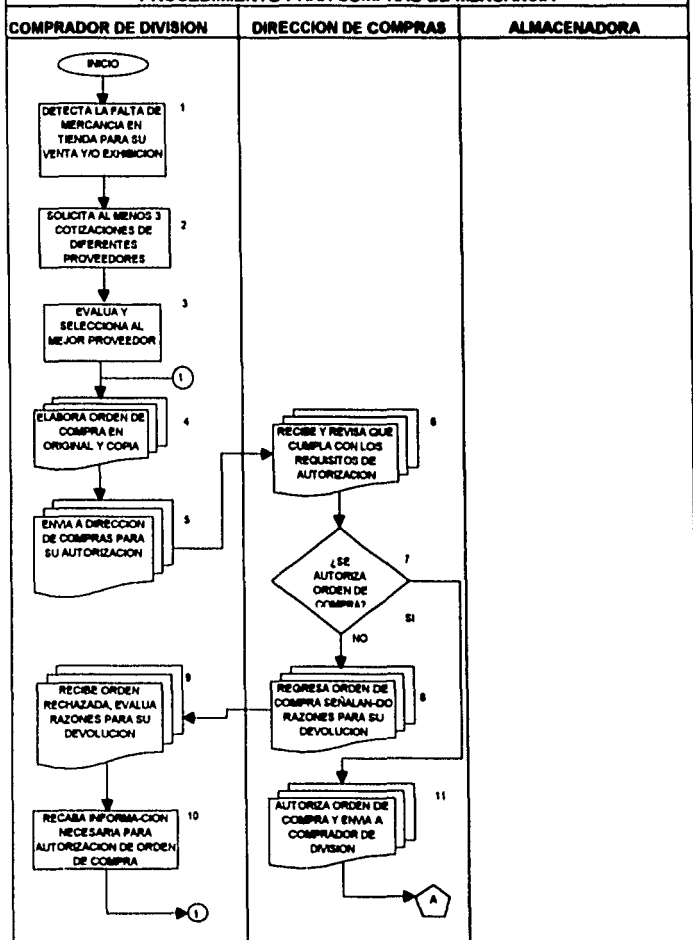
**DIVISION MUEBLES COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA**

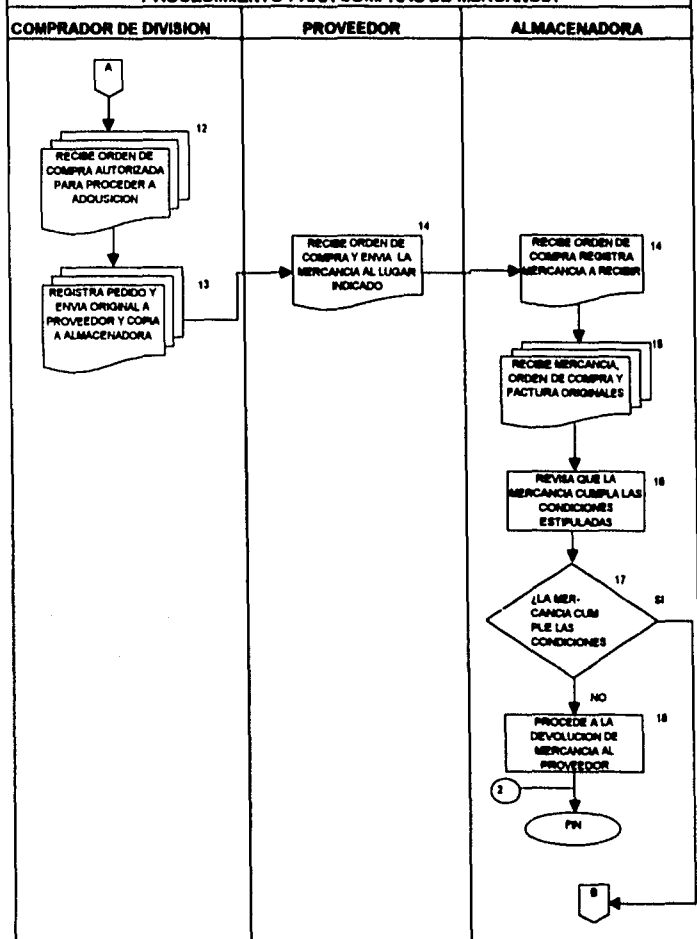
**PROCEDIMIENTO: COMPRAS DE MERCANCIA**

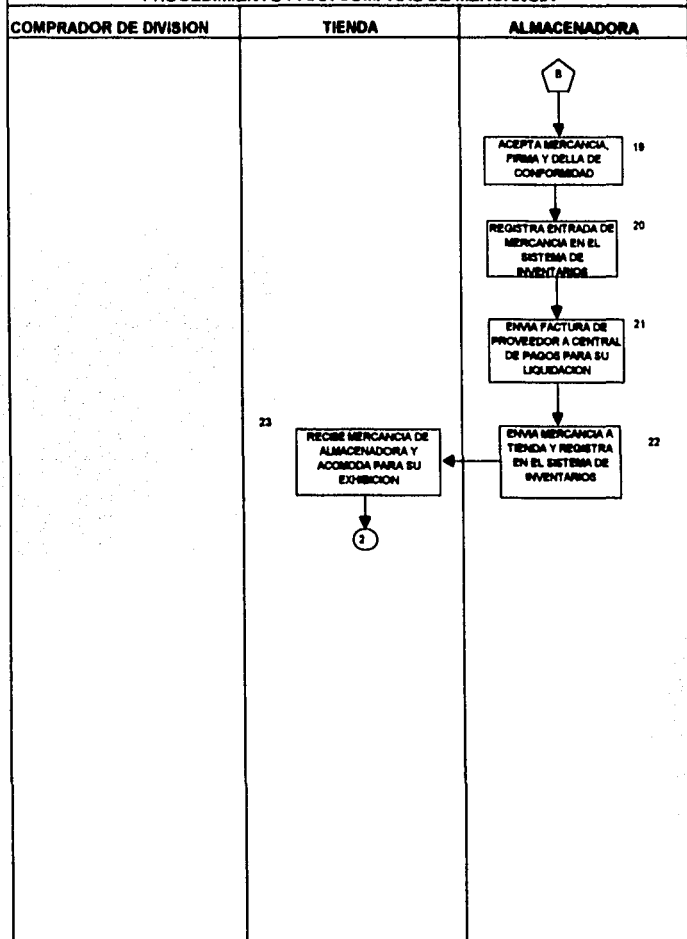
No.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	<b>INICIO DE PROCEDIMIENTO</b> Detecta la falta de mercancía en tienda para su exhibición y/o venta.	Comprador de División
2	Solicita al menos 3 cotizaciones de diferentes proveedores.	Comprador de División
3	Evalúa y selecciona al mejor proveedor. Conecta con el 1.	Comprador de División
4	Elabora orden de compra en original y copia.	Comprador de División
5	Envía a dirección de compras para su autorización.	Comprador de División
6	Recibe del comprador y revisa que cumpla con los requisitos de autorización.	Dirección de Compras
7	¿Se autoriza la orden de compra? Si conecta con 11.	Dirección de Compras
8	NO: Regresa orden de compra señalando razones para su devolución.	Dirección de Compras
9	Recibe orden rechazada, evalúa razones para su devolución.	Comprador de División
10	Recaba información necesaria para autorización de orden de compra.	Comprador de División
11	SI: Autoriza orden de compra y envía a comprador de División.	Dirección de Compras

**CASO PRACTICO**

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
12	Recibe orden de compra autorizada para proceder a su adquisición.	Comprador de División
13	Registra pedido y envía original a proveedor y copia a almacenadora.	Comprador de División
14	Recibe orden de compra y envía mercancía al lugar indicado.	Proveedor
14	Recibe orden de compra y registra la mercancía a recibir.	Almacenadora
15	Recibe mercancía, orden de compra y facturas originales.	Almacenadora
16	Revisa que la mercancía cumpla con las condiciones estipuladas.	Almacenadora
17	¿La mercancía cumple con las condiciones? Si: Conecta con 19.	Almacenadora
18	NO: Procede a la devolución de la mercancía al proveedor, conecta a FIN.	Almacenadora
19	Acepta la mercancía, firma y sella de conformidad.	Almacenadora
20	Registra entrada de mercancía en el sistema de inventarios.	Almacenadora
21	Envía factura de proveedor a central de pagos para su liquidación.	Almacenadora
22	Envía mercancía a tienda y registra en el sistema de inventarios.	Almacenadora
23	Recibe mercancía de almacenadora y acomoda para su exhibición.	Tienda

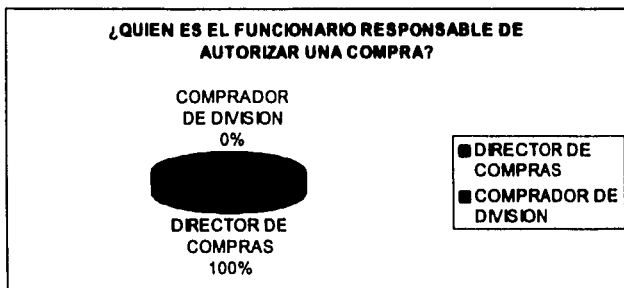
**"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C.V."****DIVISION MUEBLES, COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA  
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCIA**

**"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C.V."****DIVISION MUEBLES, COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA  
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCIA**

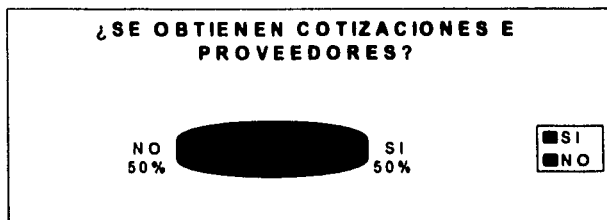
**"TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C.V."****DIVISION MUEBLES, COMPRAS BIG TICKETS MUEBLERA  
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCIA**

### CASO PRACTICO

Con la revisión y análisis de los procedimientos de compras de mercancía en las divisiones seleccionadas se elaboran las siguientes gráficas con objetivo de interpretar los resultados.



\*\*\*En este caso la política establece que la dirección de compras es la única responsable de la autorización de las ordenes de compra, o en su ausencia la persona que esté asuma sus funciones.



## CASO PRACTICO

---

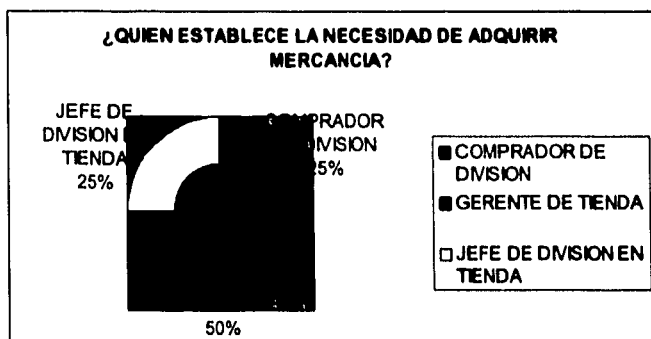
...Todo para el hogar' cuenta con un archivo permanente de proveedores conformado por las mismas divisiones con que cuenta el departamento de Compras Big Tickets Mueblera. La actualización de este catálogo según los resultados obtenidos es responsabilidad de cada uno de los compradores de división, su actualización no tiene plazo fijo, sino que depende directamente de las necesidades de cada comprador de división y en general de la compañía.

En el caso de las divisiones de electrónica y línea blanca, el archivo permanente de proveedores está integrado únicamente por marcas líderes en el mercado, pues el adquirir mercancías con otros proveedores, a criterio de los compradores sería contraproducente para la organización. En el caso de las divisiones que si llevan a cabo la política estipulada por la entidad de evaluar por lo menos tres cotizaciones de proveedores de los artículos que desean comprar deben de tomar en cuenta, entre otros, los siguientes criterios de selección:

1. Calidad de los productos a adquirir.
2. Precio
3. Entrega oportuna de la mercancía en el lugar estipulado.
4. Capacidad de producción.
5. Plazo del pago.

## CASO PRACTICO

6. Descuentos especiales por volúmenes de mercancía.
7. Plazo de garantía de la mercancía que se compra.
8. Centros de servicio y venta de refacciones.
9. Acuerdos especiales de publicidad.



\*\*\*El procedimiento original reconoce que el comprador de división es el responsable de detectar cuando se requiere adquirir mercancía nueva, para ello requiere llevar un control de los máximos y mínimos con que cuenta cada tienda de la cadena; sin embargo, varios de ellos esperan a que sea el propio jefe de división en tienda o el gerente quien le haga saber cuando les hace falta mercancía, ocasionando con esto la elaboración precipitada de algunos pedidos, cambios en el lugar de entrega, compras a un solo proveedor sin obtener las cotizaciones necesarias y como consecuencia comprar a costos más elevados.



## CASO PRACTICO

---

Una vez que el auditor se ha familiarizado tanto con las políticas como con el procedimiento establecido para la compra de mercancías big tickets en tiendas muebleras debe recurrir a las técnicas de auditoría que le permitan investigar y evaluar si los procedimientos establecidos por la administración están siendo cumplidos y en caso de encontrar desviaciones, evaluar en qué medida esas desviaciones pueden o no ser significativas para la organización. Para llevar a cabo esta actividad nos valdremos de la técnica de investigación que determina llevar a cabo esta actividad con el personal involucrado en la operación a auditar. Se elaboró un cuestionario enfocado a conocer la forma en que se llevan a cabo las operaciones en el departamento de compras big tickets mueblera y se aplicaron a cuatro compradores de división (tomando en cuenta que los compradores de big tickets son los mismos tanto para las muebleras como para las departamentales, esta muestra representa un 36% del total de compradores); con los siguientes resultados:

**TODO PARA EL HOGAR, S. A. de C. V.**  
**AREA DE COMPRAS, DIVISION ELECTRONICA**  
**REVISION Y ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS**

1. ¿Existen políticas por escrito y manuales de procedimientos para el área de compras? En caso de existir, especifique  
No, no existen.

## CASO PRACTICO

2. ¿Cuenta esta área con un perfil de puestos y descripción de funciones de los diferentes puestos que lo integran? En caso de existir, especifique:

Sí existe un perfil de puestos; descripción de funciones no.

3. ¿Existe un archivo permanente de proveedores, cómo y cuando se actualiza? Explique brevemente.

Existe un archivo permanente de proveedores por cada línea de producto y cada comprador lo actualiza basándose en la calidad, temporada y necesidades de la empresa.

4. ¿Quién autoriza las órdenes de compra?

El director de compras.

5. Explique brevemente el procedimiento de compras.

Cuando el gerente de tienda notifica la falta de mercancía en tienda para venta y/o exhibición se contacta al proveedor, se analiza la mercancía, firman convenio de compras, se elaboran pedidos, tienda y/o almacenadora reciben la mercancía y cotejan contra la factura de pedido, envían facturas a central de pagos para programar su liquidación, se elabora y entrega cheque a proveedor y se lleva a cabo el registro contable.

6. ¿Quién y basándose en qué determina los máximos y mínimos a comprar por cada tipo de artículo?

Los determina la Dirección de compras con base a la rotación de mercancía.

## CASO PRACTICO

---

7. ¿Cuántas cotizaciones de proveedores se obtienen antes de elaborar un pedido? Y ¿Quién selecciona el proveedor y en base a qué criterio?

En el caso de electrónica no se llevan a cabo cotizaciones puesto que únicamente se trabaja con marcas líderes en el mercado. En estos casos se realiza la adquisición de mercancías a través del proceso denominado "resurtido". El comprador es quien selecciona al proveedor con base en la calidad del producto y la infraestructura de la producción.

8. ¿Cuáles son los criterios para determinar las condiciones de pago a proveedores?

El criterio para pago lo determina la Dirección de Compras, en base al convenio que haya firmado con el proveedor, las fechas de pago se establecen a 30, 60, 90 y 120 días.

9. ¿Qué condiciones se especifican en el pedido?

En el pedido deben especificarse lugar y tipo de entrega (libre a bordo, flete a cargo de....) plazo de pago, características de la mercancía que se está adquiriendo (cantidad, precio, etc.)

10. ¿En qué conceptos de las condiciones establecidas puede modificarse un pedido y quién las autoriza? Explique brevemente.

Cuando el proveedor no está de acuerdo con alguna de estas condiciones (fecha de pago, flete, cantidades, fecha de entrega, etc.) La única persona que puede autorizar un cambio en las condiciones establecidas es el Director de compras.

## CASO PRACTICO

---

11. ¿Quién da seguimiento a un pedido?

El comprador de división y el jefe de división en la tienda.

12. ¿Cuáles son los criterios para determinar el pago de fletes de la mercancía comprada?

El criterio se determina con base en el precio del producto; normalmente el flete debe incluirse dentro del costo de la mercancía. Se considera fuera del costo cuando Todo para el hogar paga el flete, después de haber llegado a algún acuerdo con el proveedor.

13. ¿Quién y con base en qué criterios determina las condiciones de entrega (lugar y plazo)?

El comprador de división determina las condiciones de entrega y lo hace con base en las necesidades de cada tienda, en las ventas y de acuerdo con los metros cuadrados de exhibición con que cuente cada tienda.

14. ¿Existen pedidos cancelados? Sí o No. Explique las causas.

Sí hay muchas circunstancias que pueden orillar a una cancelación; por ejemplo, que el pedido no sea surtido en el lugar y la fecha indicada, que la mercancía no reúna las características especificadas por la compañía, que el proveedor no respete el precio pactado.

15. ¿Quién, cuándo y dónde se efectúa la cancelación de un pedido?

Explique brevemente la mecánica.

## CASO PRACTICO

El procedimiento se inicia en el lugar de entrega, cuando la persona que recibe identifica que el pedido no cumple con las condiciones establecidas, no cumple con las condiciones establecidas, notifica entonces al comprador de división, el cual se encarga de evaluar las razones para la devolución si no llega a algún acuerdo con el proveedor se lleva a cabo la devolución total o parcial de la mercancía elaborándose una nota de crédito, previa autorización de la dirección de compras. En caso contrario se recibe la mercancía de acuerdo con las condiciones que se hayan acordado.

16. En el caso de pedidos cancelados ¿Quién paga el flete?

En todos los casos de cancelación el flete corre a cargo del proveedor,

17. ¿Existe algún tipo de convenio publicitario con los proveedores, en qué casos? Explique brevemente.

Si, existen convenios de publicidad interna (folleto) requerida a los proveedores para promocionar su producto en las tiendas de Todo para el hogar, en estos casos se especifica en el convenio que el pago será descontado del importe de las facturas con una nota de crédito.

18. ¿Qué tipo de retroalimentación existe entre el área de compras y el área de recibo de las mercancías? Explique brevemente.

El área de compras tiene la obligación de informar oportunamente al área de recibo de todas las ordenes pendientes de entrega, por su parte el área de recibo debe llevar un control de las entregas pendientes

## CASO PRACTICO

y notificar al área de compras cualquier problema que se presente en las entregas.

19. ¿Qué proceso se sigue en la compra de nuevos artículos?  
Explique brevemente.

Se realizan entrevistas con diferentes proveedores para conocer las diferentes alternativas que ofrece cada uno, se visita la fábrica o plante a fin de evaluar su infraestructura, se evalúa la calidad, precio y capacidad de producción, se selecciona a aquel que ofrece las mejores ventajas para la compañía y se le ofrece la firma del convenio de compras.

20. ¿Qué procedimiento y control se sigue en la compra de pieza sueltas, existe un catálogo de las mismas?

No se realizan este tipo de compras, puesto que el proveedor proporciona todos los elementos de común acuerdo.

21. ¿Qué procedimiento se sigue en los resurtidos? Explique brevemente.

Se contacta con el proveedor a fin de que nos informe sobre los nuevos precios y modelos con los que cuenta, posteriormente se elabora la orden de compras especificando las características de mercancía a adquirir y se envía al proveedor para que nos surta la orden en el menor tiempo posible de acuerdo con las condiciones especificadas.

22. ¿Qué criterios se toman para discontinuar una mercancía y cómo pueden identificarse en los registros?

## CASO PRACTICO

El proveedor es quien determina cuando una mercancía está discontinuada y lo hace con base en sus modelos y el desplazamiento de la misma.

23. ¿Qué control y medidas se llevan respecto a las mercancías de lento movimiento, sin movimiento y obsoletas?

Esta mercancía se ubica en una división especial denominada "Mercancía de remate", designándole un precio especial a fin de que se venda rápidamente.

COMPRADOR DIVISION

ELABORADO POR:

---

**TODO PARA EL HOGAR, S. A. de C. V.**  
**AREA DE COMPRAS, DIVISION LINEA BLANCA**  
**REVISION Y ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS**

1. ¿Existen políticas por escrito y manuales de procedimientos para el área de compras? En caso de existir, especifique

No, no existe ninguna política escrita ni manuales.

## CASO PRACTICO

2. ¿Cuenta esta área con un perfil de puestos y descripción de funciones de los diferentes puestos que lo integran? En caso de existir, especifique:

Si se cuenta con un perfil de puestos, este está disponible en el departamento de personal, en lo referente a la descripción de funciones, no existe.

3. ¿Existe un archivo permanente de proveedores, cómo y cuando se actualiza? Explique brevemente.

Cada comprador cuenta con su propio catálogo de proveedores, este está dividido de acuerdo con la línea de productos que maneje y su actualización es responsabilidad directa del propio comprador y puede ser de acuerdo con las necesidades de mercancía en tiendas, con las promociones o con las campañas a que haya que hacer frente en la temporada.

4. ¿Quién autoriza las órdenes de compra?

Todas deben ser autorizadas por la dirección de compras.

5. Explique brevemente el procedimiento de compras.

El jefe de división de cada tienda notifica al comprador correspondiente la necesidad de mercancía, el comprador de división contacta con el proveedor indicado, acuerda las condiciones para la compra, envía orden de compra al proveedor, especificando lugar y fecha de entrega. Se recibe la mercancía en el lugar indicado, se registra en el sistema de inventarios, se envía la factura a Central de pagos para su liquidación y se lleva a cabo el registro contable del pago.



6. ¿Quién y basándose en qué determina los máximos y mínimos a comprar por cada tipo de artículo?

No existe una política al respecto, es el propio comprador de división quien determina los máximos y mínimos a comprar de acuerdo con la rotación que tiene la mercancía en cada tienda.

7. ¿Cuántas cotizaciones de proveedores se obtienen antes de elaborar un pedido? Y ¿Quién selecciona el proveedor y con base en qué criterio?

Existe una política que determina hacer tres cotizaciones antes de cada compra, para obtener así las mejores condiciones para la compañía, pero en esta división se trabaja solo con marcas líderes en el mercado, por esta razón únicamente se obtiene una cotización y en caso de ser necesario se trata de llegar a algún acuerdo para obtener alguna promoción especial con el proveedor.

8. ¿Cuáles son los criterios para determinar las condiciones de pago a proveedores?

Las condiciones se estipulan desde el momento mismo en que se firma la carta convenio con el proveedor, los plazos de pago con que trabaja la compañía son a 30, 60, 90 y 120 días.

9. ¿Qué condiciones se especifican en el pedido?

Todo pedido debe especificar claramente las características de la mercancía que se está adquiriendo (cantidad, precio, modelo), el lugar

## CASO PRACTICO

en que se debe entregar, la fecha de entrega, en algunos casos se especifica el nombre del responsable de la recepción.

10. ¿En qué conceptos de las condiciones establecidas puede modificarse un pedido y quién las autoriza? Explique brevemente.

Cualquier modificación al pedido original debe ser autorizado por el comprador de división correspondiente, previa notificación a la Dirección de compras, las razones pueden ser un cambio en el precio, cantidad, modelo de la mercancía o algún retraso en la fecha de entrega.

11. ¿Quién da seguimiento a un pedido?

El seguimiento del pedido es responsabilidad directa del comprador de división.

12. ¿Cuáles son los criterios para determinar el pago de fletes de la mercancía comprada?

El importe del flete para la entrega de mercancía, siempre se incluye en el costo de la misma.

13. ¿Quién y con base en qué criterios determina las condiciones de entrega (lugar y plazo)?

El comprador de división de acuerdo con las necesidades que se tengan de la mercancía que se está adquiriendo.

14. ¿Existen pedidos cancelados? Si o No. Explique las causas.

## CASO PRACTICO

Sí, en todos los casos en los que se cancelan pedidos es porque el proveedor no cumple con las condiciones estipuladas en la orden de compra.

15. ¿Quién, cuándo y dónde se efectúa la cancelación de un pedido?  
Explique brevemente la mecánica.

La cancelación de un pedido debe realizarse inmediatamente después de que se detecta alguna desviación a las características solicitadas. La cancelación debe ser solicitada por el área que está recibiendo la mercancía y se llevará a cabo después de que el comprador de división haya dado la autorización correspondiente.

16. En el caso de pedidos cancelados ¿Quién paga el flete?  
En todos los casos es responsabilidad del proveedor.

17. ¿Existe algún tipo de convenio publicitario con los proveedores, en qué casos? Explique brevemente.

En los casos de marcas líderes se establecen convenios de publicidad interna con los proveedores desde el momento de firmar la carta convenio los acuerdos se establecen de acuerdo con las ventas de cada producto y consisten en hacer descuentos especiales en productos determinados, los mismos se descuentan en las facturas del proveedor con notas de crédito.

18. ¿Qué tipo de retroalimentación existe entre el área de compras y el área de recibo de las mercancías? Explique brevemente.

## CASO PRACTICO

Es indispensable que exista mucha comunicación entre ambas, ya que es el comprador de división quien notifica al área de recibo las mercancías que se están comprando y es esta área la responsable de verificar que se cumplan las condiciones estipuladas, registran en el sistema las entradas de mercancías, elaboran las notas de crédito en el caso de que se requieran e inician los procesos de devolución de mercancías en su caso.

19. ¿Qué proceso se sigue en la compra de nuevos artículos?  
Explique brevemente.

Cuando se trata de proveedores ya conocidos se les solicita informes sobre las características de la nueva mercancía y en el caso de artículos que reúnan las condiciones necesarias para ofrecerse en nuestras tiendas se le propone la firma de la carta convenio, en el caso de nuevos proveedores, normalmente se lleva a cabo una visita a las instalaciones del mismo y se analiza su capacidad de producción.

20. ¿Qué procedimiento y control se sigue en la compra de piezas sueltas, existe un catálogo de las mismas?

En ningún caso la compañía adquiere piezas sueltas, aún cuando haya registros de ellas, siempre el proveedor la surte con el artículo principal.

21. ¿Qué procedimiento se sigue en los resurtidos? Explique brevemente.

El jefe de división en tienda informa al comprador de división acerca de la mercancía que le hace falta. El comprador de división

## CASO PRACTICO

contacta con el proveedor, evalúa las características de la mercancía con que cuenta y elabora orden de compra enviándola al comprador para que sea surtida, inmediatamente comunica al área de recibo (Almacenadora) sobre la mercancía que se va a adquirir.

22. ¿Qué criterios se toman para discontinuar una mercancía y cómo pueden identificarse en los registros?

La mercancía discontinuada podría decirse que es toda aquella de lento movimiento, lo que se hace es registrarla en la división de remates.

23. ¿Qué control y medidas se llevan respecto a las mercancías de lento movimiento, sin movimiento y obsoletas?

Se registran en la división de remates, se les da un precio especial a fin de que puedan ser vendidas.

COMPRADOR DIVISION

ELABORADO POR:

---

CASO PRACTICO

---

**TODOS PARA EL HOGAR, S. A. de C. V.**

**AREA DE COMPRAS, DIVISION MUEBLES**

**REVISION Y ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS**

1. ¿Existen políticas por escrito y manuales de procedimientos para el área de compras? En caso de existir, especifique

No, no existe.

2. ¿Cuenta esta área con un perfil de puestos y descripción de funciones de los diferentes puestos que lo integran? En caso de existir, especifique:

Actualmente ninguno de los dos documentos existen, pero se está trabajando en ellos.

3. ¿Existe un archivo permanente de proveedores, cómo y cuando se actualiza? Explique brevemente.

Existe un catálogo de proveedores por cada comprador de división, se actualiza conforme a las necesidades de cada división.

4. ¿Quién autoriza las órdenes de compra?

Por política debe ser el director de compras o en su ausencia la persona que lo esté supliendo.

5. Explique brevemente el procedimiento de compras.

El comprador de división determina la necesidad de adquirir nueva mercancía para tienda, evalúa las características, elabora orden de compra, envía original al proveedor y copia al área de recibo a fin de que

## CASO PRACTICO

esté enterada de la mercancía que se va a adquirir, en la fecha de recepción se revisa que la mercancía cumpla con las condiciones estipuladas en la orden de compra, registra entrada de mercancía en el sistema de inventarios, envía mercancía a la tienda que lo requiera registrando en el sistema la salida de mercancía en almacenadora a tienda recibe la mercancía dándole entrada en su sistema, se acomoda la mercancía para su exhibición.

6. ¿Quién y basándose en qué determina los máximos y mínimos a comprar por cada tipo de artículo?

Normalmente son determinadas por el propio comprador de división, él los determina teniendo en consideración la rotación de mercancías, a mayores ventas, mayores requerimientos.

7. ¿Cuántas cotizaciones de proveedores se obtienen antes de elaborar un pedido? Y ¿Quién selecciona el proveedor y con base en qué criterio?

Debe obtenerse un mínimo de tres cotizaciones antes de elaborar la orden de compra, el comprador de división evalúa a los proveedores en cuanto a calidad, precio, posibilidad de hacer frente a un pedido y selecciona a aquel que ofrezca las mejores condiciones para la compañía.

8. ¿Cuáles son los criterios para determinar las condiciones de pago a proveedores?

Estas condiciones ya están determinadas, la compañía solo tiene condiciones de pago a 30, 60, 90 y 120 días. En general estas

## CASO PRACTICO

condiciones se establecen desde que se firma la carta convenio con el proveedor.

9. ¿Qué condiciones se especifican en el pedido?

Cantidad, modelo y precio de las mercancías que se están comprando, fecha de entrega, lugar de entrega, condiciones de pago.

10. ¿En qué conceptos de las condiciones establecidas puede modificarse un pedido y quién las autoriza? Explique brevemente.

Solo se modifican las condiciones cuando el proveedor no puede ofrecer la mercancía que le solicitamos pero a cambio nos ofrece un producto en condiciones similares, la persona autorizada para aprobar un cambio en las condiciones es el comprador de división, después de haber recibido autorización del Director de compras

11. ¿Quién da seguimiento a un pedido?

La almacenadora, después de que la división de compras correspondiente le ha informado sobre la mercancía que va a recibir.

12. ¿Cuáles son los criterios para determinar el pago de fletes de la mercancía comprada?

Todos los fletes deben considerarse dentro del costo de la mercancía, que se está comprando, en el caso de que el proveedor no quiera incluirlo se llegará a un acuerdo y podrá ser liquidado por la compañía Todo para el hogar.



## CASO PRACTICO

13. ¿Quién y con base en qué criterios determina las condiciones de entrega (lugar y plazo)?

El lugar de entrega por política debe ser siempre la Almacenadora más cercana a la tienda que esté solicitando las mercancías, el plazo depende también de la rotación de mercancía.

14. ¿Existen pedidos cancelados? Si o No. Explique las causas.

Si, un pedido puede ser cancelado cuando no reúna las condiciones establecidas en la orden de compra; cuando un proveedor no surte a tiempo la mercancía, cuando el proveedor pretende hacer la entrega de mercancía en un lugar diferente al estipulado en la orden de compra o cuando el proveedor hace alguna modificación al precio estipulado.

15. ¿Quién, cuándo y dónde se efectúa la cancelación de un pedido? Explique brevemente la mecánica.

Cualquier cancelación debe ser previamente autorizada por el área de compras (dirección o comprador de división). El procedimiento se lleva a cabo en el área de recibo.

16. En el caso de pedidos cancelados ¿Quién paga el flete?

En todos los casos el flete está a cargo del proveedor.

17. ¿Existe algún tipo de convenio publicitario con los proveedores, en qué casos? Explique brevemente.

## CASO PRACTICO

Sí, algunas veces se llega a acuerdos con los proveedores para promocionar su producto en la compañía, lo anterior se logra a través de los folletos de promociones que se elaboran en la entidad.

18. ¿Qué tipo de retroalimentación existe entre el área de compras y el área de recibo de las mercancías? Explique brevemente.

Entre estos departamentos debe haber una constante comunicación para la recepción de mercancías así como alguna posible devolución de mercancías. Compras notifica a recibo las mercancías que habrá de recibir y a su vez el área de recibo notifica a compras sobre las recepciones que se hagan.

19. ¿Qué proceso se sigue en la compra de nuevos artículos? Explique brevemente.

Cuando se pretende adquirir un nuevo artículo para venta se contacta con los proveedores que puedan ofrecer el producto, se evalúan las características de entrega, producción, calidad, cantidad de las mercancías y se selecciona a aquel que ofrezca las mejores condiciones en calidad, precio, oportunidad de entrega y capacidad de producción. Todo proveedor nuevo debe firmar una carta convenio con la empresa.

20. ¿Qué procedimiento y control se sigue en la compra de piezas sueltas, existe un catálogo de las mismas?

En la compañía no se compran piezas sueltas.

## CASO PRACTICO

21. ¿Qué procedimiento se sigue en los resurtidos? Explique brevemente.

Es el mismo procedimiento de compras, la única diferencia es que en este caso no hay que evaluar proveedores, sino que se cuenta con un solo proveedor para surtir el pedido

22. ¿Qué criterios se toman para discontinuar una mercancía y cómo pueden identificarse en los registros?

Normalmente, cuando un producto se discontinúa es porque el proveedor así lo determina al dejar de fabricarlo o disminuir sus niveles de producción, en estos casos, la mercancía se traspasa a la división de remates.

23. ¿Qué control y medidas se llevan respecto a las mercancías de lento movimiento, sin movimiento y obsoletas?

Como ya se mencionó, se traspasan a la división de remates y se ofrecen al público a un precio de promoción a fin de darles salida lo más pronto posible.

COMPRADOR DIVISION

ELABORADO POR:

---

---

**TODO PARA EL HOGAR, S. A. de C. V.**

**AREA DE COMPRAS, DIVISION ELECTRODOMESTICOS  
REVISION Y ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS**

1. ¿Existen políticas por escrito y manuales de procedimientos para el área de compras? En caso de existir, especifique

No.

2. ¿Cuenta esta área con un perfil de puestos y descripción de funciones de los diferentes puestos que lo integran? En caso de existir, especifique:

No existe ninguno de los dos.

3. ¿Existe un archivo permanente de proveedores, cómo y cuando se actualiza? Explique brevemente.

Existe un catálogo clasificado de acuerdo con las diferentes divisiones y es precisamente el encargado de cada división el responsable de llevar a cabo la actualización con base en temporadas, necesidades de la empresa y calidad de los productos que se van a adquirir.

4. ¿Quién autoriza las órdenes de compra?

En todos los casos deben ser autorizados por la Dirección de compras.

5. Explique brevemente el procedimiento de compras.

## CASO PRACTICO

El comprador de división se pone en contacto con el gerente de tienda a fin de determinar sus requerimientos de mercancías, contacta con los proveedores que puedan ofrecer los productos que se requieren, evalúa las condiciones que cada proveedor ofrece, selecciona a aquel que presente las condiciones más favorables para la compañía (calidad, precio y oportunidad de entrega); elabora orden de compra en original y copia y solicita la autorización correspondiente; envía original al proveedor y copia a la Almacenadora a fin de que este informada de la mercancía que se va a recibir.

En Almacenadora se recibe mercancía y se verifica que cumpla con las condiciones establecidas, de ser así registra entrada de mercancía en el sistema de inventarios de la compañía, envía la mercancía a tiendas de acuerdo con las solicitudes que tenga pendientes; la factura la envía a Central de Pagos a fin de que se programe su liquidación.

En la tienda se recibe la mercancía y se acomoda para su exhibición y venta.

6. ¿Quién y basándose en qué determina los máximos y mínimos a comprar por cada tipo de artículo?

Estos datos los determina el comprador de división con base en el movimiento que va teniendo la mercancía.

## CASO PRACTICO

7. ¿Cuántas cotizaciones de proveedores se obtienen antes de elaborar un pedido? Y ¿Quién selecciona el proveedor y con base en qué criterio?

Deben obtenerse de tres cotizaciones de diferentes proveedores como mínimo. Es el propio comprador de división quien selecciona al proveedor de acuerdo con la evaluación que hace en cuanto a la calidad, precio y oportunidad de entrega de la mercancía que se está solicitando. En caso de tener alguna duda o algún problema para seleccionar al mejor, se debe recurrir a la Dirección de compras.

8. ¿Cuáles son los criterios para determinar las condiciones de pago a proveedores?

Todo para el hogar tiene como políticas de pago las opciones de 30,60,90 y 120. Desde que se inicia una relación con un nuevo proveedor se especifican las condiciones de pago en la carta convenio. El criterio es extender el plazo al mayor tiempo posible (120 días).

9. ¿Qué condiciones se especifican en el pedido?

En el pedido deben especificarse la cantidad, modelo, lugar de entrega, fecha de entrega, importe total del pedido, precio unitario y plazo del pago.

10. ¿En qué conceptos de las condiciones establecidas puede modificarse un pedido y quién las autoriza? Explique brevemente.

El cambio de las condiciones del pedido varía dependiendo de las características de cada caso en particular; para que un pedido se

## CASO PRACTICO

modifique debe estar previamente autorizado por la Dirección de Compras.

11. ¿Quién da seguimiento a un pedido?

El seguimiento del pedido es responsabilidad directa del comprador de división.

12. ¿Cuáles son los criterios para determinar el pago de fletes de la mercancía comprada?

El importe del flete debe estar incluido en el costo de la mercancía, en caso contrario se elabora factura por separado, la cual deberá ser liquidada por Todo para el hogar en el plazo que haya sido acordado.

13. ¿Quién y con base en qué criterios determina las condiciones de entrega (lugar y plazo)?

El comprador de división tomando como base los requerimientos en tiendas.

14. ¿Existen pedidos cancelados? Sí o No. Explique las causas.

Sí, las causas pueden ser muy distintas, por ejemplo que el proveedor no surta a tiempo la mercancía, que el producto no reúna las condiciones estipuladas en la orden de compra, variación ya sea en el precio o en la cantidad de mercancía entregada, etc.

15. ¿Quién, cuándo y dónde se efectúa la cancelación de un pedido?

Explique brevemente la mecánica.

## CASO PRACTICO

La cancelación de un pedido debe ser por el comprador de división y debe efectuarse por la Almacenadora en un plazo no mayor a 24 horas contadas a partir del momento en que se detecte que no se están cumpliendo las condiciones estipuladas por la compañía.

16. En el caso de pedidos cancelados ¿Quién paga el flete?

En todos los casos de cancelación, el flete está a cargo del proveedor.

17. ¿Existe algún tipo de convenio publicitario con los proveedores, en qué casos? Explique brevemente.

Sí, en algunas ocasiones cuando el proveedor cuenta con demasiados productos ofrece a la compañía alguna promoción especial a fin de que sus productos se vendan rápidamente, en estos casos se elaboran folletos con las ofertas que ofrece la compañía.

18. ¿Qué tipo de retroalimentación existe entre el área de compras y el área de recibo de las mercancías? Explique brevemente.

Compras debe notificar a la Almacenadora sobre la mercancía que va a recibirse, así como las características y condiciones de entrega. Por su parte, Almacenadora tiene la obligación de informar sobre cualquier problema que detecte o bien sobre las mercancías que han sido entregadas oportunamente.

19. ¿Qué proceso se sigue en la compra de nuevos artículos? Explique brevemente.



## CASO PRACTICO

Quando se desea ofrecer un nuevo producto al público, el comprador de división contacta a los proveedores que puedan ofrecerlo, evalúa las características de cada uno y establece contacto con aquel que sea el más idóneo. Ofrece la firma de la carta convenio y pasa entonces a formar parte del catálogo de proveedores de la división de que se trate.

20. ¿Qué procedimiento y control se sigue en la compra de pieza sueltas, existe un catálogo de las mismas?

En ningún momento se lleva a cabo la compra de este tipo de mercancía.

21. ¿Qué procedimiento se sigue en los resurtidos? Explique brevemente.

Se toma esta opción cuando se trata de mercancía que se compra constantemente, en estos casos, el comprador de división elabora orden de compra y envía al proveedor correspondiente para que entregue la mercancía en el lugar y fecha estipulados.

22. ¿Qué criterios se toman para discontinuar una mercancía y cómo pueden identificarse en los registros?

Quando una mercancía tiene mucho tiempo en tienda y no se ha vendido se ofrece a un precio especial, para ser identificada en los registros solamente es necesario cambiarla de división a una división denominada "De remate".

### CASO PRACTICO

23. ¿Qué control y medidas se llevan respecto a las mercancías de lento movimiento, sin movimiento y obsoletas?

Cuando una mercancía está registrada en la división de remates es porque ha pasado a ser obsoleta o de lento movimiento, en todos los casos se coloca en venta pero a un precio especial a fin de que se venda.

COMPRADOR DIVISION

ELABORADO POR:

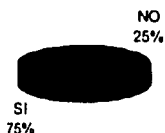
  

---

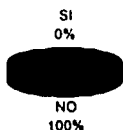
Para resumir la información obtenida en las entrevistas con los compradores de división se elabora el siguiente resumen, mismo que servirá como base para el informe resultante de la Auditoría:



¿EXISTE UN PERFIL DE PUESTOS?



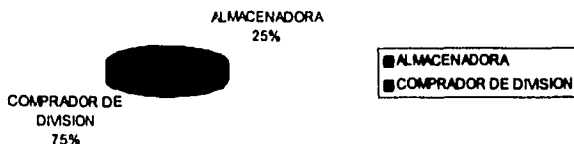
¿EXISTE DESCRIPCION DE FUNCIONES?



\*\*\*En la actualidad existe un departamento dentro de la organización orientada a la elaboración de manuales y procedimientos de las operaciones. Conviene que en cuanto dichos documentos sean terminados y autorizados se distribuyan a todo el personal que conforme el área de compras a fin de evitar desviaciones posteriores a los procedimientos establecidos.

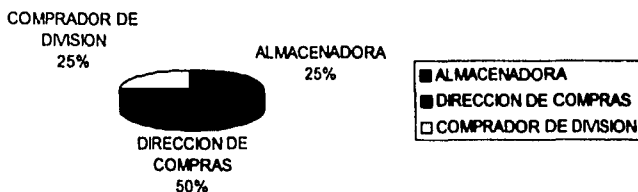
## CASO PRACTICO

### ¿QUIEN DA SEGUIMIENTO A UN PEDIDO?

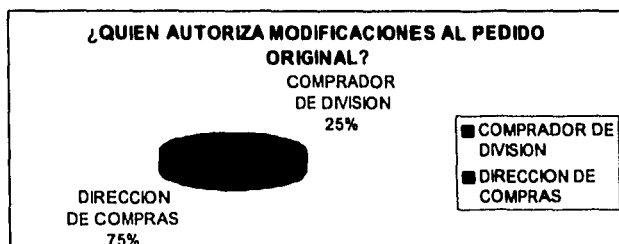


\*\*\*La función de compras se inicia desde el momento mismo en que se determina la necesidad de adquirir nuevos productos para venta en tiendas y culmina hasta el momento en que dicha mercancía es entregada en la Almacenadora. La función de compras debe ser llevada a cabo únicamente por personal de este departamento, por tanto la responsabilidad del seguimiento de un pedido compete única y exclusivamente al comprador de división.

### ¿QUIEN AUTORIZA LA CANCELACION DE UN PEDIDO?



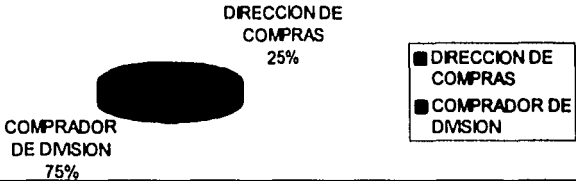
\*\*\*Aún cuando el proceso de devolución de mercancía que no cumple con los requisitos establecidos en la orden de compra, se inicie en el lugar de recepción, el comprador de división debe de estar enterado de la misma, pues existe la posibilidad de recibir la mercancía con algún descuento o promoción especial para su venta. El comprador de división es el responsable de contactar al proveedor e informarle sobre las razones que Todo para el hogar tiene para devolver la mercancía y de ser posible llegar a un acuerdo, en caso contrario el comprador de división debe solicitar la autorización para la devolución a la dirección de compras.



\*\*\*Cualquier modificación a las condiciones del pedido original debe ser autorizada por la Dirección de compras, sin que por ello sea posible contravenir las políticas establecidas en cuanto a lugar de entrega.

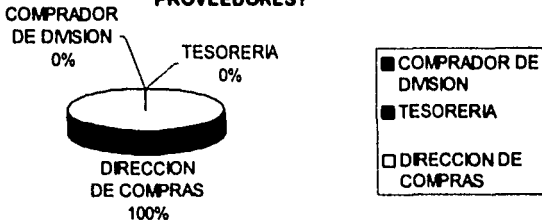
## CASO PRACTICO

### ¿QUIEN DETERMINA LOS MAXIMOS Y MINIMOS A COMPRAR POR CADA TIPO DE PRODUCTO?



\*\*\*Todos los entrevistados coinciden en señalar que la determinación de máximos y mínimos de los productos a comprar por cada tipo de artículo depende únicamente de la rotación de mercancías, pues habrá zonas que cuenten con un buen nivel de producto a disposición de clientes, mientras en otras la demanda de un determinado producto es muy alta y por ende requerirá que se le envíe un mayor número de artículos en menor tiempo.

### ¿QUIEN DETERMINA LOS PLAZOS PARA EL PAGO A PROVEEDORES?



\*\*\*La determinación del plazo de pago a proveedores es responsabilidad directa de la dirección de compras, la cual se hará de acuerdo con la

## CASO PRACTICO

---

negociación inicial hecha con el proveedor. Los plazos estipulados por Todo para el hogar son pago a proveedores a 30, 60, 90 y 120 días. Sin excepción alguna.

Adicionalmente a todo lo anterior, es necesario mencionar que toda orden de compra o pedido hecho a un proveedor deberá reunir las siguientes condiciones:

1. Datos generales del proveedor (nombre y/o razón social, dirección, teléfono, RFC.)
2. Mercancía solicitada (cantidad, modelo, costo unitario e importe total).
3. Lugar y fecha de entrega y en caso de ser necesario el nombre de la persona responsable de la recepción.
4. Forma de pago y plazo para el mismo.
5. Si existe algún convenio de publicidad con el proveedor deberá describirse en el pedido la descripción de la promoción.

"Todo para el hogar" tiene como política que todas las mercancías deberán ser entregadas en las bodegas de la compañía, estipulándose esta condición en el pedido; sin embargo, las personas entrevistadas coinciden en señalar que las condiciones de entrega se determinan con base en las necesidades que se tengan de las mercancías compradas, pudiendo entregarse directamente en las tiendas; de esta manera se

## CASO PRACTICO

---

está incumpliendo la política establecida, lo cual puede originar que en un momento determinado se deje de registrar alguna mercancía en el sistema de inventarios de la compañía, aún cuando exista una orden de compra debidamente surtida.

### DIAGNOSTICO

La finalidad de todo trabajo de auditoría es llegar a una conclusión útil para la organización y sus miembros, en auditoría operacional el fin que se persigue es hacer recomendaciones para hacer más eficientes las operaciones de la entidad.

El informe de auditoría será el medio por el cual la administración evaluará el trabajo del auditor así como su contribución y constituye la evidencia acerca del carácter profesional de las actividades de auditoría. El informe es, por tanto, uno de los aspectos de mayor interés en cualquier nivel de auditoría, pues será resultado de la calidad del trabajo realizado.

El resultado del trabajo de auditoría operacional realizado en "Todo para el hogar, S. A. de C. V." Se resume en el siguiente informe:



---

**TODO PARA EL HOGAR, S. A. DE C. V.**

**AUDITORIA INTERNA**

**COMPRAS/001**

INICIÓ:	15/08/01
TERMINÓ:	17/08/01

C. P. Luis Conde López

Director de Compras

Agosto 20, 2001

---

**INFORME: AUDITORIA OPERACIONAL AL AREA DE COMPRAS**

La revisión contempló pruebas selectivas de control interno sobre las diversas funciones que desarrolla la Dirección de Compras, consistentes en recepción y entrega de información a las áreas relacionadas, inspección de la evidencia documental utilizada para el procesamiento de las transacciones, estructura del organigrama, funciones del personal del área, políticas escritas, manuales de procedimientos y la aplicación de otros procedimientos de auditoría que se consideraron necesarios en las circunstancias. A continuación informamos los resultados obtenidos:

Existen problemas relacionados con la organización de la Dirección de Compras, se observó en el organigrama de la entidad que la Gerencia de Compras Internas depende directamente de la Dirección de Finanzas y por la naturaleza de sus funciones, que son proveer a la entidad de todo el material y suministros necesarios para su funcionamiento, debe depender de la Dirección de Compras.

## CASO PRACTICO

---

Existen políticas escritas; sin embargo, no están actualizadas, esto ocasiona que no exista un patrón a seguir establecido por la Administración para lograr el mejor funcionamiento de la entidad.

Se observó la falta de manuales de procedimientos que incluyan normas específicas y de observancia uniforme para el desarrollo de las actividades en esta área.

No existe una descripción de funciones ni un perfil de puestos del personal del área.

No se cumple con la política de entregar las mercancías en las bodegas de la entidad, ya que las condiciones de entrega se determinan con base en las necesidades que se tengan en ese momento, pudiendo entregarse directamente en la tienda.

### **SUGERENCIAS.**

Es necesario modificar el organigrama y la estructura organizacional de la entidad, a fin de que la Gerencia de Compras Internas dependa de la Dirección de Compras para eficientar el control interno de la entidad.

Es necesario actualizar las políticas y elaborar manuales de procedimientos, para eficientar al máximo la labor de la Dirección de Compras; esta tarea se puede encomendar al departamento de procedimientos, mismo que actualmente se encuentra en creación.

## CASO PRACTICO

---

Considerando que no existe una descripción de funciones, ni un perfil de puestos, es necesario incrementar las medidas de supervisión que hasta la fecha ha desarrollado la Dirección, puesto que el control interno en este punto es vulnerable.

Debe cumplirse con la política que indica el lugar de entrega de la mercancía, de no ser así, se corre el riesgo de que deje de registrarse alguna mercancía en el sistema de inventarios de la compañía aún cuando exista una orden de compra debidamente surtida.

El cumplimiento de las recomendaciones y corrección de las observaciones reportadas es responsabilidad de la Dirección de Compras y Auditoría interna evaluará en un plazo razonable, a partir de la recepción de este informe.

Este informe fue comentado con el C. P. Luis Conde López (Director de Compras).

Atentamente,

Celia Ahumada León  
Coordinador de Auditoría Corporativa.

Ccp Sr. William S. Smith. Director General. C. P. Alfonso Valladares.  
Director de Finanzas. C. P. Daniel Domínguez. Director de Auditoría.  
Archivo

## CONCLUSIONES

El servicio del Contador Público, al contratarse para auditar en una entidad no sería completo si como resultado de su trabajo sólo emitiera su opinión profesional sobre la información financiera de una entidad y el resultado de sus operaciones. Debe emitir un informe sugiriendo pasos a seguir para optimizar la eficiencia de las operaciones.

Uno de los objetivos de la auditoría es servir como guía a las futuras decisiones de las fases de la administración, tales como la planeación, organización, integración y control.

La auditoría operacional puede proporcionar un verdadero servicio a la Dirección, al determinar en qué medida los planes se cumplen y al intervenir en cada uno de los sectores de la empresa porque detecta errores o propicia mejoras que se pueden implantar.

Como punto final en todo trabajo de investigación es importante destacar aquellos aspectos que se consideran de mayor importancia para verificar si el objetivo inicial se ha cumplido. Durante el desarrollo de este trabajo se analizó la importancia de la auditoría operacional y de los diferentes tipos de auditoría que se han desarrollado; posteriormente se hizo un resumen de la relación que la auditoría debe guardar con el control interno y la importancia de este dentro de las operaciones de una entidad, para entrar después de lleno al tema principal, la auditoría

## CONCLUSIONES

---

operacional, resumiendo y destacando los puntos más importantes para llevarla a cabo. Finalmente se ejemplificó la aplicación de un trabajo de auditoría operacional al área de compras de una empresa. Las conclusiones a las que se llega después de todo este proceso son las siguientes:

- La auditoría en los últimos años ha tenido un gran desarrollo dentro de las organizaciones; ha dejado de ser vista únicamente como un instrumento para evaluar los estados financieros de la empresa y actualmente se le visualiza como una herramienta de apoyo para detectar problemas y ofrecer soluciones para incrementar la eficiencia en el desarrollo de las actividades dentro de las empresas y entidades.
- Dada su importancia, la auditoría es una herramienta que puede utilizarse en todo tipo de organizaciones y en todos los niveles de las mismas, pues por su flexibilidad permite desarrollar programas de trabajo adecuados a las necesidades de la empresa en que se desarrolle.
- Una de las características más importantes de la auditoría consiste en ser una herramienta con una visión hacia el futuro, pues al detectar problemas actuales y ofrecer soluciones, abre la posibilidad de mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones para la obtención de mejores resultados en el futuro.
- Lo que distingue a una auditoría de otra, depende básicamente del objetivo que cada una persigue, de quién la práctica y el alcance de

## CONCLUSIONES

---

la misma; así podemos encontrar, que si se busca una revisión de los procedimientos conviene aplicar la auditoría operacional, si por otro lado deseamos evaluar la representatividad de los efectos financieros de esas operaciones la mejor herramienta la constituye una auditoría de estados financieros.

- Finalmente el factor común entre todas las auditorías es constituirse como una herramienta de servicio a la administración, a fin de hacer más eficientes las actividades y contribuir así al logro más eficiente de los objetivos que se persiguen.
- Actualmente, el medio en el que se desarrollan las organizaciones es muy cambiante, para mantenerse en un buen lugar, es necesario prestar constante atención a la forma en que se manejan y administran los recursos humanos, materiales y financieros.
- Con el estudio de las políticas, procedimientos, metas, objetivos y estrategias planteadas por la administración, el auditor operacional se empapa de las características de la organización y se encuentra en posibilidades de determinar más eficiente y oportunamente aquellas áreas de la organización que requieren especial atención; además, después de la realización de su trabajo podrá emitir una opinión con respecto a si dichos elementos son eficientes y acordes con la organización que se está auditando.
- Actualmente la auditoría operacional es una de las principales herramientas de apoyo a la administración para incrementar su productividad, pues al definirse como una técnica destinada a la

## CONCLUSIONES

---

revisión, evaluación y vigilancia de las operaciones de una entidad con el fin de emitir una opinión sobre si dichas operaciones se desarrollan eficientemente, proporciona las recomendaciones que resulten pertinentes para incrementar la eficiencia operacional.

- La auditoría operacional persigue los siguientes objetivos:
  - Revisar y evaluar las operaciones a fin de detectar deficiencias.
  - Promover e incrementar la eficiencia y eficacia en las operaciones.
  - Búsqueda constante de oportunidades para mejorar.
  - Vigilar el apego a las políticas y procedimientos establecidos por la entidad.
  - Salvaguardar los bienes de la organización.
  - Proponer recomendaciones para hacer más eficiente las operaciones.
  
- La auditoría operacional ha tenido un gran auge en los últimos tiempos, pues se ha convertido en un instrumento de evaluación del grado en el cual se cumplen las políticas, procedimientos y normas establecidas por la administración, detectando deficiencias, cuantificando el efecto que las mismas tengan en los resultados de las operaciones y ofreciendo recomendaciones para incrementar la eficiencia y eficacia en las operaciones.
  
- Para el Licenciado en Contaduría la auditoría operacional constituye un gran reto a su capacidad, pues al ser aplicable en todos los niveles de la organización exige que se encuentre familiarizado con las actividades de la empresa, a fin de detectar aquellas áreas que

## CONCLUSIONES

---

requieran especial atención. Al constituirse como un instrumento que además ofrece recomendaciones requiere que el auditor esté en posibilidades de evaluar los resultados que se obtendrían si esas recomendaciones se llevaran a cabo, el auditor operacional debe entonces estar plenamente convencido de que las recomendaciones que ofrece son las que más se apegan a las características de la entidad y debe cerciorarse de que la misma cuenta con los recursos suficientes para aplicar las medidas correctivas necesarias.

- El trabajo de un auditor operacional requiere de continuidad a fin de que los resultados de su trabajo y las recomendaciones sean óptimos; con una constante evaluación de las operaciones es más probable que los errores se corrijan y la posibilidad de desviación se disminuye notablemente. Así mismo requiere apoyo por parte de los altos directivos de la organización, pues si se desea incrementar la eficiencia en las operaciones es necesario que las recomendaciones que se emiten se lleven a la práctica para beneficio de la entidad.

Por último se piensa que si la auditoría operacional se aplica a cualquier parte de la organización permitirá determinar las fallas que podrán estar afectando a un todo y si se aplica la auditoría operacional a la función de compras logrando mantener el seguimiento de las recomendaciones de la revisión, entonces se obtendrán mayores utilidades operacionales y financieras.



**BIBLIOGRAFÍA**

LIBROS:

1. Guías de Auditoría para Empresas Comercial e Industrial. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.
2. René Amador. Elementos de Auditoría Financiera y Operacional. México, Editorial PAC, S. A.
3. Conoce las Auditorías. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.
4. Normas y Procedimientos de Auditoría. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., 1995
5. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., 1997
6. Brink Victor Z. Y Witt Herbert. Auditoría Interna Moderna. México. Editorial ECASA, 5ta. Reimpresión, 1994.
7. Coa J. Winkle G. M. Auditoría. México. Editorial Mc Graw Hill. 3ra. Edición, 1991.
8. Holmes Arthur y Overmyer Wayne. Principios básicos de Auditoría. México. Editorial Continental, S. A. De C. V. 16ª. Reimpresión, 1989.
9. Auditoría Operacional. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 4ta. Reimpresión, 1994.
10. Obieta López Salvador y Castillo Rodríguez José Luis. Auditoría de Operaciones. México. Editorial PAC, 1991.

## BIBLIOGRAFIA

---

11. Roy A. Lindberg y Cohn Theodoro. Auditoría de Operaciones. México. Editora Técnica. 1ª. Reimpresión, 1981.
12. Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa. México. Primera reimpresión, 1997.
13. Arthur Andersen. El enfoque de Auditoría, práctica de Auditoría y de Asesoría de Negocios. 1991.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN