

10621  
120



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN

AUDITORIA INTERNA

“AUDITORÍA OPERACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
INVENTARIOS DE PRODUCTO TERMINADO EN UNA  
INDUSTRIA DE HARINAS PREPARADAS Y SIMILARES.”

**TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A :

**ERICK GABRIEL PULIDO HERNÁNDEZ**

ASESOR: C.P. CARLOS FRANCISCO ROMÁN RIVERA

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

2003

A



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES - CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

Auditoría Interna

Auditoría Operacional de Administración de Inventarios de  
Producto Terminado en una Industria de Harinas Preparadas  
y Similares.

que presenta el pasante: Erick Gabriel Pulido Hernández

con número de cuenta: 9001836-3 para obtener el título de

Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

**A T E N T A M E N T E**

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

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de Julio de 2002

**MODULO**

**PROFESOR**

**FIRMA**

I

L. C. Rolando Sánchez Peláez

II

C. P. Carlos Francisco Román Rivera

IV

C. P. Gonzalo Márquez Cervantes

3

**A TI DIOS:**

Como agradecimiento por haberme dado la oportunidad de concluir mi carrera y por regalarme a la familia con la que cuento hoy en día.

**A MIS PADRES: LUGA Y PORFIRIO**

Porque con sus enseñanzas, dedicación, cariño y amor pude forjar un buen camino, de igual forma por el apoyo que me brindaron a lo largo de mi trayectoria académica. Gracias por su herencia, los quiero mucho.

**A MIS HERMANAS:**

Erika por ser la mas pequeña, que le sirva como ejemplo y estímulo, para que a futuro concluya su carrera con esmero y profesionalismo.

Lupita por ser la mayor y por haber compartido todos aquellos momentos juntos en el transcurso de nuestras vidas.

**A TERE:**

Por que eres una de las personas más importantes en mi vida, y con quién formaré un hogar. Gracias por estar siempre conmigo. Te amo.

**A MIS SOBRINOS: LUIS Y BRENDA:**

Que apenas inician su educación escolar y que si Dios quiere, en algunos años podrán obtener un título profesional.

**A MIS AMIGOS: GUSTAVO, EDUARDO, ANTONIO Y FERNANDO**

Con quienes convivo desde el inicio de mi carrera compartiendo triunfos y fracasos, sin dejar a un lado la ambición de salir adelante.

**A LA UNAM.**

Por ser la máxima casa de estudios y que a través de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, pude obtener mi título de Licenciado en Contaduría.

**AL C.P. CARLOS FRANCISCO ROMÁN RIVERA**

Por la dedicación e interés que mostró al asesorar la realización de éste trabajo.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>I</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>III</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>IV</b>
<b>CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA HARINERA</b>	
1.1. Antecedentes	1
1.2. La industria harinera en México	7
1.3. Operaciones de la industria harinera	11
1.4. Posibles deficiencias por la falta de un adecuado control interno	14
1.5. La importancia del control interno en la industria harinera	18
<b>CAPÍTULO 2. AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO</b>	
2.1. Concepto y clasificación de auditoría	21
2.2. Auditoría interna operacional	27
2.3. Definición de control interno	32
2.4. Importancia del control interno	34
2.5. Vínculo de la auditoría y el control interno	36
<b>CAPÍTULO 3. AUDITORÍA OPERACIONAL Y CONTROL DEL INVENTARIO EN ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO</b>	
3.1. Objetivo de la auditoría operacional	40
3.2. Planeación de la auditoría	44
3.3. Estudio y evaluación del control interno	49
3.4. Normas y técnicas aplicadas por auditoría interna	51
3.5. Procedimientos de control de inventarios	55
<b>CASO PRÁCTICO</b>	<b>60</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>119</b>

## INTRODUCCIÓN

Cada vez es más relevante y frecuente la auditoría interna para cualquier empresa, ya que a través de la realización de la misma, se pueden observar todas aquellas anomalías que existen en cada una de las operaciones. Asimismo se puede detectar si existen y si se están cumpliendo los procedimientos establecidos, y más aún, si son los adecuados, o en su defecto, si requieren de alguna modificación de mejora.

Si bien es cierto que por la magnitud y dimensión que tiene una compañía, es necesario que cuente con el departamento de auditoría interna, y que éste, se preocupe en realizar una correcta planeación de auditoría a través de programas, considerando todos aquellos aspectos y departamentos que estén involucrados en cada una de las operaciones a revisar y que nos proporcione toda la información clara, concreta y precisa que se requiera, para la efectiva evaluación del control interno.

Cómo se puede observar a través de la auditoría interna, se puede evaluar la eficiencia de los controles internos establecidos, la mejoría de los mismos y la solución de problemas, que primero se tendrán que estudiar y analizar con el área revisada, y que a final de cuentas, se tendrán que exponer a la Dirección General, para el visto bueno y la aprobación de los mismos, y así optimizar nuestros procedimientos.

El presente trabajo se realiza con el fin de que el lector identifique el grado de importancia que tiene la auditoría interna, en particular en la administración de inventarios en el almacén de producto terminado, en una industria de harinas preparadas y similares, tomando en cuenta que en este rubro se reflejan todas aquellas existencias de mercancía que en un momento dado originarán los ingresos de la compañía. Cabe hacer mención que debido a los constantes movimientos de entradas y salidas, así como la magnitud de distribución del producto hacia los clientes, es necesario mantener en existencia, una cantidad considerable de mercancía.

Para un mejor entendimiento, en el primer capítulo se especifican las generalidades de la industria harinera y la importancia del control interno en este tipo de industrias, en el capítulo segundo se describen aspectos generales de la auditoría y el control interno, como definiciones, importancia y relación entre los mismos, en el tercer capítulo se explica la manera de planear una auditoría en el almacén de producto terminado, la evaluación del control interno, las normas y técnicas a utilizar, así como los procedimientos a seguir, y como caso práctico se muestra la organización, implantación de medidas e informes sobre la administración de inventarios en almacén de producto terminado.

Por último debemos tomar en cuenta que única y exclusivamente con la participación óptima del personal del área a revisar, se podrá lograr el mejor y correcto funcionamiento de las operaciones a desempeñar de cada actividad, la cual es la finalidad de este trabajo.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad se pueden encontrar algunas empresas que preocupadas por realizar las operaciones del almacén y aumentar sus niveles de venta, descuidan los aspectos administrativos. Como muestra, en el presente trabajo se aplica un caso práctico a una compañía que se dedica a la venta de harinas preparadas y similares, que al no contar con un adecuado control interno en la administración de inventarios en almacén de producto terminado, origina exceso o disminución de inventarios, rezago de mercancía, malos manejos del producto, mermas y principalmente faltantes o sobrantes de mercancía ocasionados por falta de registros de movimientos, o peor aún, por robos por parte de personal interno o externo.

## **OBJETIVOS**

**Dar a conocer al lector los beneficios de un adecuado control interno en la administración de inventarios del almacén de producto terminado en una industria de harinas preparadas y similares, a través de revisión y actualización de los procedimientos.**

**Practicar una auditoría a nivel interno y así lograr optimizar el mejor funcionamiento operacional y administrativo de las actividades del almacén de producto terminado con el fin de evitar posibles fraudes y fugas económicas que se verían reflejadas en los resultados.**

# **PAGINACIÓN DISCONTINUA**

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA HARINERA

#### 1.1 Antecedentes

Cultivado como alimento principal desde tiempos prehistóricos por los pueblos de las regiones templadas, el trigo es el cereal más importante de dichas regiones.

La clasificación a la que pertenece el trigo es a la de las gramíneas. Esta familia está dividida en dos grupos. El primero es el grupo de los granos chicos, al cual pertenecen los pastos; el otro es de granos grandes, y a éste pertenecen los cereales como el trigo, la avena, la cebada, el maíz, el arroz, el sorgo y el mijo.

Los tipos de trigo se escogen por su adaptabilidad a la altitud, al clima de la región en que se cultivan y por su rendimiento. Los trigos corrientes cultivados en las antiguas Repúblicas Soviéticas, Estados Unidos y Canadá son variedades de primavera e invierno, que se siembran en primavera para cosecharlos en invierno, o en otoño para cosecharlos en primavera. El color del grano depende de la variedad; los trigos blancos son en su mayor parte invernales y los rojos de primavera.

Dentro de la variedad de trigo tenemos la diferencia que se genera entre el de grano blando y duro. El trigo duro crece en climas muy cálidos y secos, absorbe más agua y rinde más al momento de la molienda, diferencia que existe entre el blando que se da en climas templados y absorbe poca agua.

El trigo se cultiva en casi todas partes del mundo debido a que tiene un amplio rango de adaptación. Se estima que la producción anual de Trigo es de 580 millones de toneladas en una superficie de 203 millones de hectáreas.

El trigo comenzó a ser indispensable para el hombre desde las eras primitivas, y más cuando le era imposible proveerse de carne.

En el grupo de los trigos, se distinguen varias especies, pero en la producción actual sobresalen las especies de trigo macarrón y común.

Se puede cultivar el trigo en una gran variedad de condiciones y tipos de suelo. Sin embargo, para obtener una buena cosecha, es necesario que la condición física del suelo tenga las siguientes características:

- Una estructura granular, que permita la aireación y el movimiento del agua en el suelo.
- Un perfil de tierra cultivable de hasta unos 30cm, para un enraizamiento adecuado.
- Que no sea susceptible a la formación de costras que dificulten la germinación y la aireación.

Antes de sembrar el trigo es necesario analizar el suelo para determinar su fertilidad, acidez y salinidad.

- La acidez determinará la variedad a cultivar.
- El trigo se puede cultivar en suelos con un PH de hasta 8.
- El suelo no debe de presentar problemas de salinidad.

La siembra, año tras año, del mismo tipo de cereal se llama monocultivo de cereales. Éste sistema no es preferido porque las enfermedades y plagas especificadas del tipo de cereal no tienen competencia.

Una de estas enfermedades típicas en el trigo es ocasionada por el hongo **Fusarium**. Si se cultiva el trigo continuamente, la influencia del hongo aumenta, pero si se practica una rotación de cultivos (se combina con otros cereales) en la misma tierra, la influencia de este hongo disminuirá con los años.

El trigo es una planta anual de un metro de altura o poco más por término medio. Las hojas, parecidas a las de otras gramíneas, brotan muy pronto y van seguidas por tallos gráciles rematados por las espigas de grano.

“El término harina sólo hace referencia a la que es elaborada a partir del trigo común, *Triticum aestivum* ó *vulgare*.

La harina de trigo contiene entre 65 y 70% de almidones, pero su valor nutritivo fundamental está en su contenido: tiene entre 9 a 14% de proteínas; la más importante es la gluteína. Otros componentes como la celulosa, grasas y azúcar sólo 4%.

Para el hombre primitivo el trigo comenzó a ser indispensable por su fácil adquisición y por la falta de carne, así que comenzó a ingerirlo. Como el trigo es de granos duros y casi imposible triturarlo con los dientes, el hombre tuvo que ingeniárselas para molerlo, así que con la ayuda de dos piedras comenzó esta labor de convertir el trigo en harina, la cual conservaba íntegramente las cualidades nutritivas del grano. El resultado de esta molienda fue un polvo, que hasta la actualidad sirve para la fabricación del pan, que se ha consumido por la humanidad.

Para facilitar la trituración del grano, el hombre inventó el molino, que facilitó la molienda y substituyó al par de piedras de antaño. Primero se utilizó un sistema complicado, pues sobre un gran bloque de piedra fijo y plano se movía otra piedra redonda de gran peso. Ésta última era movida por animales, esclavos o prisioneros. Años antes de Cristo se inventó la rueda de agua que fue aprovechada para que moviera estas piedras.

Para el siglo VIII, ya de nuestra era, los árabes inventaron el molino de viento que facilitó aun más la molienda; además se perfeccionaron las piedras planas, las cuales fueron substituidas por cónicas. Éstas estaban estriadas de cierta manera que facilitaba el movimiento del trigo en trituración desde el centro hasta la periferia de la piedra. En el siglo pasado se perfeccionó el sistema de molienda y se comenzó a hacer con rodillos cilíndricos.” (1)

El trigo se limpiaba después pasándolo por un cilindro revestido de esmeril. Luego sigue el proceso del templado para ajustar la humedad que facilitara la separación del grano de la cáscara.

Con el paso del tiempo se tuvo que industrializar éste proceso de elaboración de harina, motivo por el que se convirtió en la base dietética de todo ser humano, y se necesitaba un volumen mayor y una materia prima de más calidad.

Las seis etapas o fases principales de molienda moderna son:

1. Limpieza del trigo;
2. Su acondicionamiento;
3. Trituración;
4. Cemido;
5. Purificación;
6. Compresión.

Cuando saboreamos un trozo de pan, quizá pocos de nosotros nos preguntamos si éste ha sido elaborado con harina de trigo duro o blando. El trigo duro crece solo en climas muy cálidos y secos. Hay aún variedades más duras cultivadas en climas más fríos. Con éste tipo de harina se hace un pan esponjoso y lleno de agujeros. La razón es que esta semilla absorbe más agua que el trigo blando, de allí que rinda más. En climas templados, el trigo blando crece fácilmente y da una harina para pan más denso.

Casi todo el trigo se destina a la fabricación de harinas para panificación.

En general, las harinas procedentes de variedades de grano duro se destinan a las panificadoras y a la fabricación de pastas alimenticias, y las procedentes de trigos blandos a la elaboración de masas pasteleras.

### **Propiedades de la Harina.**

La apreciación del color nos informa la presencia de partículas de salvado, o sea, que a mayor cantidad de salvado más oscura será la harina.

El olor y el sabor están relacionados con el estado sanitario de la harina. Una harina normal y de reciente fabricación debe de dejar un sabor de fresco y un olor característico y agradable, por el contrario, si la harina es vieja suele dejar un sabor ligeramente picante, debido a un grado de acidez elevado. En síntesis:

- **Color:** la harina puede ser blanca o de un color crema suave.
- **Olor:** una harina normal tiene un olor propio, ligero y agradable. Las harinas alteradas poseen, por lo general, un olor desagradable.
- **Sabor:** su gusto tiene que ser a fresco.

### **La calidad**

El gluten en la harina juega un papel importante, por el motivo que es donde se encuentra el valor proteínico de la harina de trigo, la cual se presenta cuando se combina con el agua, y son denominadas glúteínas y gliadinas que representan el 85% del total de las proteínas.

El gluten está reconocido como un factor básico para la calidad de la harina.

- Una buena masa presenta un equilibrio entre la tenacidad y la extensibilidad;
- Un trigo de fuerza dará una harina de fuerza;
- Las propiedades plastoelásticas de la harina repercuten sobre su: buena absorción del agua (rendimiento); manejabilidad (masas, grasas y pegajosas); la tolerancia de la masa (facultad de soportar mejor o peor los errores que pueden cometerse durante el proceso de trabajo); las propiedades del gluten (determinan las características plásticas); y la fermentación.

### **La conservación**

Las harinas que se almacenan son expuestas a peligros como: Ataque de insectos; descomposición por hongos; oxidación; y descomposición por bacterias.

### **Maduración**

La harina madura se diferencia de la recién elaborada en que posee mejores propiedades para su trabajo, mayor tolerancia en el amasado, produce piezas de mayor volumen, con una miga de mejor calidad y una textura más fina.

El reposo de la harina debe de hacerse con: una buena aireación; una temperatura que no rebase los 28° en el almacén; una humedad no mayor a 75%; no apilar más de 10 sacos; y los sacos no deben descansar en el piso

### **Clasificación**

Para la clasificación de la harina se utilizan los siguientes valores:

- **W.** Es la fuerza que tiene la harina.
- **P/L.** Nos indica el equilibrio de la Harina y saber que tipo de trabajo panadero es más adecuado a cada harina.
- **Valor P.** (Tenacidad). Es la absorción que tiene la harina sobre el agua;
- **Valor L.** (Extensibilidad). Es la capacidad que tiene la harina para ser estirada cuando se mezcla con agua;
- La absorción es un dato de mucha importancia en panificación y depende de la calidad del gluten;

- **Falling Number.** Es para medir indirectamente la actividad alfa-amilásica existente en la harina;
- **Maltosa.** Es el azúcar existente en la harina sobre el que actúa la levadura para producir gas carbónico durante el proceso de fermentación.

Por consiguiente es necesario relacionar todos los valores y no limitarse a uno solo, ya que puede darse el caso de que dos harinas tengan el mismo W pero diferente P/L, y por lo tanto su comportamiento en panificación será muy distinto.

Existen distintos tipos de harina las cuales se clasifican de la siguiente manera:

- **Harina extrafina.** Para panes muy ricos y bollería especial.
- **Harina fina.** Para panes especiales de fermentación larga de proceso frío. Bollería
- **Harina semifina.** Procesos medios y largos de fermentación. Bizcochos, Hojaldres, etc.
- **Harina suave.** (galletera). Para panificaciones muy rápidas y mecanizadas. Galletera.

## 1.2 La industria harinera en México

Como ya se mencionó el trigo tiene su origen en los continentes asiático y europeo, y fué con la conquista que este cereal llegó a nuestro país. Se podría decir que fué a través de las embarcaciones españolas, que arribaron grandes cantidades de trigo, pero la historia lo marca de otra manera.

Como los viajes eran largos del viejo mundo a América las provisiones se terminaban antes de llegar a su destino, y como no se preocupaban por guardar algunas semillas para que fueran sembradas en México fue un poco tardío la llegada del trigo a éste país.

Según relato de Andrés de Tapia, el negro portugués Juan Garrido, criado de Hernán Cortés fue el primero en sembrar y cosechar el primer trigo en México al encontrarse tres granos en un costal de arroz. Solo germinó uno que dio 180 granos y de esa espiga se comenzó a cultivar en diferentes regiones de la Nueva España.

En 1534 se levantaban importantes cosechas de trigo en las inmediaciones de Texcoco y Puebla.

“Los jesuitas hicieron que el trigo llegara a la parte norte del país en donde enseñaron a los nativos a cultivarlo. Con la expulsión de éstos, los franciscanos siguieron la labor del cultivo de esta gramínea en toda la región.

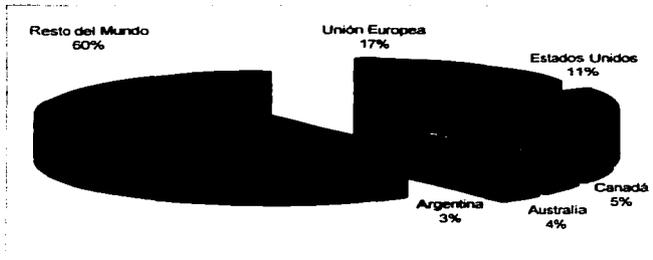
El cultivo del trigo, así como su transformación en harina y pan en la Nueva España, fué una necesidad imperiosa de los conquistadores, para satisfacer aquí viejas costumbres de su alimentación. También tuvieron la tarea de enseñar a los autóctonos la molienda y la elaboración del pan convirtiéndose en parte de la dieta americana desde entonces.

Los molinos cercanos a la capital, algunos de los cuales databan del siglo XVI, eran a principios del siglo XIX los siguientes: El Molino del Rey, que pertenecía al Marqués de Zulueta; los de Temacoco, Zavaleta, Socorro, Miraflores en Texcoco; los de Santo Domingo y Valdés en Coyoacán; el de Belén en las Lomas de Santa Fé, en Tacubaya y los de Santa Mónica y San Ildefonso en la jurisdicción de Azcapotzalco.

México es un país que está moliendo alrededor de 4'750'000 toneladas de trigo. Importa un total de 2,750,000 kilogramos de trigo, los cuales provienen de Estados Unidos y Canadá, la diferencia es procedencia nacional.” (1)

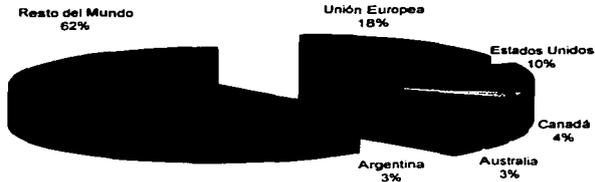


La producción mundial de trigo del año 1999/2000 fue de 586.3 millones de toneladas. El 40% es de cinco países, considerados como los mayores productores de trigo, con 226 millones de toneladas.



Para el ciclo 2000/2001 se proyecta que la producción va a ser de 579.9 millones de toneladas, en donde estas naciones tendrán el 38% de la producción mundial, con 227.3 millones de toneladas (una diferencia del 2% en relación con el año anterior).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

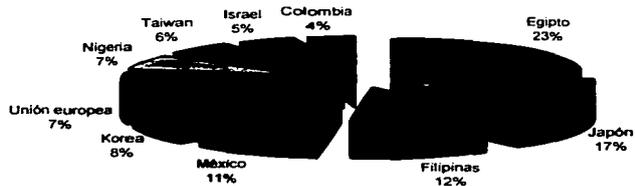


Los Estados Unidos de América es el segundo productor de trigo en el ámbito mundial, solo superado por la Unión Europea. Este país puso a la venta en el periodo 99/00, para exportación, casi 30 millones de toneladas.

Los países que se enumeran a continuación solo son los 10 mayores importadores de trigo norteamericano.

México ocupó en el año antes mencionado el cuarto lugar con una importación de 1.96 millones de toneladas, y se estima que el próximo año sea el tercero.

Los 10 Mayores Importadores de Trigo de los Estados Unidos



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En la actualidad se pueden ver varias empresas dedicadas a este giro. Como ejemplo tenemos a industrias, entre las cuales se destacan: Compañía Harinera de México S.A. de C.V., Molino de Trigo el Pilar S.A. de C.V. e Industrial Molinera San Vicente de Paul S.A. de C.V., que se dedican a la molienda de trigo y su principal producto terminado es la harina. Por otro lado tenemos a empresas como: Puratos de México S.A. de C.V., Dawn Mixco S.A. de C.V. y Anderson Clayton S.A. de C.V., que su principal producto es la realización de harinas preparadas y similares, donde la harina de trigo es su principal insumo.

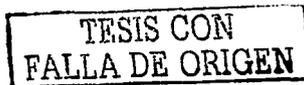
Además este tipo de empresas deberán estar asociadas a sus Cámaras correspondientes: Las dedicadas a la molienda del trigo principalmente deberán estar inscritas a la Cámara de la Industria Harinera, quien se encarga de representar, defender, promover, orientar, fomentar y prestar servicios al sector industrial molinero de trigo. Asimismo ser un órgano de consulta y colaboración del Estado, para el diseño y ejecución de las políticas, programas e instrumentos que faciliten la expansión de la actividad industrial.

En cambio las empresas dedicadas a la elaboración de harinas preparadas y similares, deberán estar inscritas en la Cámara Nacional de la Industria de la Panificación, que se encarga de promover y dar a conocer datos específicos sobre ubicación del establecimiento, productos de venta, estadísticas, etc. Y a las mismas empresas dar a conocer sobre eventos sociales como: cursos de actualización, conferencias, ferias, etc.

### **1.3 Operaciones de la industria harinera**

Como se puede ver las principales operaciones de cualquier industria es la fabricación de productos y la venta de los mismos; tal es el caso de la industria harinera.

En específico, en este tipo de industrias, para lograr obtener y vender sus productos es necesario realizar ciertas funciones, las cuales se mencionan a continuación:



- **Compra y recepción de mercancías**

Es indispensable que éste tipo de empresas, se preocupen por proveerse de materia prima con precios considerables que disminuyan sus costos de producción. En el caso de las molineras, ésta tarea es de gran responsabilidad, en virtud de que los trigos deben de cumplir ciertas especificaciones, tanto físicas como nutricionales y así lograr un proceso satisfactorio. La provisión de estos trigos pueden ser nacionales o de importación y de diferentes variedades y clases, por lo mismo, se deberá tener mucho más cuidado en la obtención de los mismos.

La transportación de estos trigos, pasan por etapas de fumigación, posteriormente son recibidos al llegar a la planta y desde ese momento se comienza la etapa de limpia, que permite que se cumpla su cometido, eliminar a través de procesos de recircularización de aire todo tipo de impurezas. Fijándonos una meta clara, se acondicionan metas de reposo para después pasarlos a la molienda.

En el caso de las industrias que elaboran harinas preparadas, de igual forma la harina deberá cumplir ciertas especificaciones técnicas. Ésta será examinada una vez que la harina se pase a control de calidad para verificar los rangos de humedad, cenizas, carbohidratos, grasas y proteínas.

En el caso de ingredientes complementarios como: azúcar, conservadores, colorantes, etc., también deberán estar sujetos a revisión por control de calidad.

- **Molienda y Producción**

Otra de las principales operaciones de estas industrias, es la producción de materia prima. En el caso de las molineras los controles que se tienen en el proceso son estrictamente revisados por el personal, ya que para la industria harinera es importante dominar cien por ciento esta área.

El trigo después de haber sido tratado de acuerdo a las necesidades requeridas, entra a la molienda. En el caso de la fabricación de harinas preparadas, la harina entra como materia prima junto con otros ingredientes en unas máquinas especiales. Estos procesos son de suma importancia y para ello se cuenta con maquinaria eficiente, como son bancos, cernidores, purificadores, sistema neumático, mezcladoras, cosedoras, etc.

La mayor parte de producción en éste tipo de industrias es automatizada, por consiguiente requiere de ciertas medidas de control y de personal especializado, pero al final de cuentas se obtienen los siguientes beneficios:

- a) Simplicidad, seguridad y rapidez de todas las operaciones, de accionamiento, parada, programación de las mezclas de granos, harina y control.
- b) Todas las operaciones se pueden efectuar de manera automática a través de la computadora de control, lo cual permite una visión completa de toda la instalación y la centralización de operaciones que deben efectuarse en diferentes zonas de la fábrica, las cuales a veces, se encuentran distantes entre ellas.
- c) Reducción del personal.
- d) Reducción de personal calificado.
- e) Posibilidad de trabajar sin personal de noche o en los días festivos.
- f) Mejores rendimientos.
- g) Mejor eficiencia global de la instalación, debida a una secuencia precisa de las fases de elaboración y a una reducción de los tiempos de parada.
- h) Calidad constante.
- i) Gestión de las reservas de materia prima y productos acabados.
- j) Puesta al día automática de los datos de producción.
- k) Reducción de los tiempos muertos.
- l) Reducción de las reclamaciones.

- **Almacén y despacho de producto terminado**

Como este producto es de primera necesidad, es indispensable mantener en existencia mercancía. Asimismo, tener mucho cuidado en su almacenamiento, en el manejo del producto, y en la rotación adecuada de los mismos.

En la industria harinera, respecto a las molineras, las pipas día a día se desplazan dentro y fuera de la ciudad de donde se encuentra ubicada la fábrica, surtiendo los silos de harina de los diversos clientes. Al mismo tiempo se debe contar con los transportes adecuados para surtir en sacos. Éste es el caso de las industrias de harinas preparadas.

Por otra parte también es frecuente que los mismos clientes lleguen a la planta. Por lo que es importante surtir con rapidez la harina y los subproductos solicitados.

En resumen, las principales funciones de la industria harinera, es proveerse de materia prima, procesarla para obtener los productos terminados cumpliendo con los requisitos mínimos de calidad, y ser distribuidos por diversos medios a cada uno de sus clientes.

#### **1.4 Posibles deficiencias por la falta de un adecuado control interno**

El control interno es indispensable para cualquier actividad, principalmente cuando se realizan una serie de operaciones para el funcionamiento de una entidad. Indiscutiblemente, dentro de la industria harinera se lleva a cabo un control interno dentro de cada operación. Dicho control debe ser el adecuado para el logro eficiente de los resultados requeridos, ya que a través de la terminación correcta de una operación, se puede iniciar la siguiente función de manera eficiente.

Dentro de este tipo de industrias, donde mayor atención se debe poner, en cuanto a un adecuado control interno, es el aspecto operacional y todos aquellos factores que influyen e intervienen en la realización de los mismos. A continuación se menciona algunas deficiencias que se pueden presentar en aspectos de producción, venta, maquinaria y equipo, almacenes y expedición de mercancías.

### **Producción y Ventas**

El área de producción, es donde se originan todos los productos, que a final de cuentas serán los ingresos principales de la organización, por consiguiente, hay que contar con un adecuado control interno en cada una de las operaciones de fabricación de los productos.

Los aspectos importantes a considerar para un adecuado control interno, es primeramente definir, si los activos fijos (en este caso maquinaria y equipo) son lo suficientemente abastecibles para las necesidades de la empresa. En la industria harinera el principal activo fijo es el molino, que a final de cuentas es el que proporcionará la fabricación del producto terminado, por tal motivo el primer aspecto a considerar sobre un adecuado control interno, es el verificar, si es adecuado y suficiente la capacidad del molino para la fabricación de productos requeridos por los clientes. De igual forma, ésto se podrá determinar a través del potencial financiero de la empresa, quien a final de cuentas condicionará las dimensiones y capacidad del mismo.

Otra manera de controlar adecuadamente la producción y principalmente la distribución de mercancía, es a través de la ubicación del molino o establecimiento, pues ésta influirá mucho al momento de ver la incidencia que los transportes, tanto de materia prima como de los productos terminados, tienen en el resultado económico de la empresa. Es preciso definir, tanto las zonas de aprovisionamiento y venta, como de que forma llegará la materia prima al molino. A fin de evitar atrasos de surtimiento a clientes, que nos llevaría a una posible pérdida de los mismos que repercutiría económicamente a la empresa.

### **Maquinaria y Equipo**

Al contar con maquinaria para la producción de mercancías, no es suficiente la instalación del mismo, pues hay que tomar en consideración los problemas que nos ocasionaría, el paro de una máquina dentro del conjunto productivo, provocado por una avería que no se ha previsto.

Las averías no previstas llegan en el momento más inesperado, tardan mucho más tiempo en ser corregidas y son muy caras. Constituyen el Mantenimiento correctivo.

Las reparaciones previstas, pueden hacerse coincidir en el momento más adecuado para la industria, se resuelven en menor tiempo y son más baratas. Este procedimiento constituye el Mantenimiento preventivo.

"Hace tiempo que la única forma de llevar un control de las operaciones efectuadas en cada máquina, consistía en anotar a mano, en unas fichas al efecto, todas las incidencias que se originaban en las mismas. Actualmente, existen programas informáticos que nos permiten introducir todos los datos de una máquina, así como los parámetros de mantenimiento dados por el constructor, para que el programa nos indique lo que hay que hacer, relativo a tiempos de funcionamiento y sustitución de piezas, hojas de reparación, coste y herramienta para las mismas, tiempos de paro, gráficas de costes y de paros de cada máquina, entre otros." (1)

### **Almacenes**

Otras de las deficiencias que se pueden presentar por la falta de un adecuado control interno, es en el almacenaje de productos terminados contaminados, pues en este tipo de industrias, sus productos son muy delicados, por consiguiente hay que cuidar dos aspectos de almacenamiento: La desinsectación y la conservación.

---

1) Ramón Ganet Fitó.-- *Molino, Pestificio y Pasificación*.-- Congreso México, Guadalajara, Octubre 1997.

“Una harina procedente de fábrica, con un contenido de humedad y temperatura determinados, es susceptible de presentar problemas de almacenamiento si no se toman las medidas oportunas para evitarlo. Los cernidos de seguridad, los desinfectadores de impacto, la correspondiente aspiración en los silos de almacenamiento, la desinfectación periódica de los mismos y de los camiones cisterna, son aspectos que hay que cuidar y que el Director Técnico debe supervisar” (1)

### **Expedición**

Una vez listo el producto para su expedición, hay que considerar algunos aspectos como: Control de calidad; peso y regularidad; y embalajes.

- **Control de calidad.** Todo producto listo para su expedición, debió pasar por control de calidad. Como estos productos son muy delicados si no son revisados por control de calidad, puede ocasionar que nuestros productos no cumplan los requisitos de calidad establecidos y en su defecto estén en desventaja con los demás productos de la competencia, lo que ocasionaría pérdida de clientes y disminuciones considerables en ventas.

Es preciso tener perfectamente definidos, los tipos de harina a elaborar y hay que ceñirse en todo momento a los mismos, con pequeños márgenes de tolerancia. Por lo tanto el laboratorio juega aquí el último y definitivo control, del cual va a depender el resultado final de la harina en casa del cliente.

- **Peso y regularidad.** En este punto de igual forma hay que poner suma atención, en virtud de que al presentarse una irregularidad principalmente con el cliente, de igual forma afectarían directamente en las ventas e indiscutiblemente con la imagen de la compañía. Aquí el principal control se deberá enfocar tanto al peso de los sacos, como el de los camiones cisterna, y contar con una verificación periódica de las ensacadoras y la báscula de camiones.

- **Embalajes.** Otro aspecto que pega directamente en las ventas, es la apariencia física de los embalajes. En virtud, de que éstos productos son alimenticios hay que hacer una selección y control de los mismos, verificando y comprobando, que embalaje es de mayor resistencia; si el tamaño a utilizar es el adecuado; que a través del manejo del producto no se deteriore el mismo; y si su traslado requiere de forma individual o paletizado. Además hay que elegir adecuadamente el rótulo que llevará el embalaje, el cual debe ser atractivo con estética comercial y cumplir con los aspectos legales de la rotulación.

Con lo anterior, se concluye que las principales deficiencias en la falta de un adecuado control interno, afecta directamente en el volumen de producción y de ventas, sin embargo, también se ve afectada la liquidez de la empresa, al ocasionar un incremento en los gastos de administración, ventas, producción y distribución, así como el descontrol de funciones por parte del personal administrativo y operativo, entre otros.

### **1.5 La importancia del control interno en la industria harinera**

Como se pudo observar en el tema anterior, la falta de una adecuado control interno, puede llevar a ocasionar pérdidas considerables para la compañía, por consiguiente, es indispensable tener montado un control interno permanente que a final de cuentas condicionará los resultados cuantitativos, cualitativos y económicos de la compañía.

El área de producción no es más que el corazón de la empresa, por lo que es importante llevar a cabo, la correcta supervisión de la fabricación de mercancías; también determinar el diagrama y establecer la conducción de la molinera de acuerdo con el criterio seguido en el mismo y los trigos a molturar, es decir, si la fabricación es corta o larga, cual va a ser la intensificación del ataque en tritadura, si el tipo de harinas a elaborar es normal o preparada, etc.

Otro punto importante a considerar es el control que se tiene en cada uno de los productos de materia prima o terminados. Para ésta función, es necesario contar con un laboratorio de control de calidad, como se mencionó en el tema anterior, donde finalmente dicho departamento dictaminará si los productos cuentan con los requisitos mínimos de calidad requeridos por el departamento de producción y/o por los mismos clientes.

Realizando un análisis de toda la producción, esta se realiza gracias a un conjunto de máquinas que necesitan ser cuidadas, mantenidas y conservadas en perfecto estado de funcionamiento. Es por lo tanto vital para las mismas, el disponer de los datos suficientes que nos permitan un seguimiento eficaz, fiable y riguroso de cada una de las máquinas que componen el proceso productivo.

Es de suma importancia, que además de efectuar eficientemente los controles internos, mencionados en el tema anterior, hay que cuidar ciertos aspectos, sobre todo en el área comercial, ya que al controlar todas las operaciones de producción, almacenaje, expedición, etc., se podrá lograr tener satisfechos a los clientes y en su defecto incrementar los niveles de venta, sobre todo si se atienden los siguientes puntos:

- Calidad y precios de la competencia.
- Contacto con los clientes.
- Seguimiento del mercado.

#### **Calidad y precios de la competencia**

Es indispensable conocer los tipos de harina, que elaboran nuestros competidores, como responden en el mercado y cuales son los tipos de competencia que más inciden frente a nuestros fabricados. Hay que analizarlos y conocer su comportamiento en clientela. Y hay que establecer la correspondiente relación calidad-precio, conociendo así mismo éste último.

Es preciso que se conozcan los problemas detectados en la calidad de alguna de nuestras harinas, con el fin de poner remedio de manera inmediata. También se debe saber en todo momento a quién tenemos enfrente a la hora de proponer unos tipos de harina a las exigencias de nuestro mercado potencial y por consiguiente a la hora de fabricarlos.

### **Contacto con los clientes**

También es importante tener un control sobre las necesidades de los clientes en cuanto a nuestros productos, por consiguiente, las visitas a clientes se deben realizar periódicamente, para recabar toda aquella información de primera mano, directamente de nuestros clientes y en su defecto, el cliente se sienta atendido y sobre todo apoyado.

### **Seguimiento del mercado**

Llevando a cabo los dos puntos anteriores, logrando recabar la información de las harinas de la competencia tanto cualitativa como de sus precios, no queda más que efectuar un seguimiento constante de todas esas informaciones.

Es indispensable programar una serie de reuniones, fijándoles de forma periódica con el departamento comercial de la empresa. El que nos debe fijar constantemente de su contacto directo con los clientes, de sus problemas, de sus necesidades, de sus inquietudes y de sus sugerencias. Todo ello nos permitirá poner en marcha todos los medios a nuestro alcance, para una rápida actuación en beneficio de nuestra empresa.

## CAPÍTULO 2

### AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO

#### 2.1 Concepto y clasificación de auditoría

“La auditoría en término universal, es una actividad profesional que consiste en el examen crítico y constructivo de eventos individuales o colectivos, con objeto de emitir una opinión respecto a ellos y promover la implantación de acciones correctivas que se consideren necesarias para mejorar su ejecución.” (1)

“Auditoría significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera tendiendo al máximo de aprovechamiento de los recursos.” (2)

“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 que muestran los estados financieros emanados de ellos.” (3)

---

1) Gabriel Sánchez Curiel.— *Auditoría Operacional*.— Editorial, ECASA, 1993, Pág. 1.

2) Juan Ramón Santillana González.— *Auditoría I*.— Editorial, ECAEFA, 2000, Pág. 15.

3) Víctor Manuel Mendivil Escalante.— *Elementos de Auditoría*.— Editorial, ECAEFA, 2000, Pág. 15.

Una vez analizadas las definiciones anteriores, se dice: que la Auditoría es revisar, evaluar y verificar que la información financiera, administrativa, fiscal y operacional, sea confiable y oportuna; es el revisar y evaluar el control interno establecido, y verificar que se lleve a cabo el cumplimiento de las políticas, obligaciones y procedimientos. Una vez determinadas las situaciones anteriores, emitir una opinión y proponer las sugerencias y recomendaciones que ayuden al mejor desempeño para la ejecución de la función.

La auditoría se encarga de revisar rubros específicos, es por eso que existen varios tipos de auditoría según el área a revisar:

- Auditoría Fiscal.
- Auditoría de Estados financieros.
- Auditoría Administrativa.
- Auditoría Integral.
- Auditoría Gubernamental.
- Auditoría Operacional.

#### **Auditoría Fiscal**

Ésta auditoría se originó, cuando un pueblo o ente social, dominó a otro a través de políticas, economía, religión o a la fuerza. Una vez logrado lo anterior, la sociedad dominante requiere que el dominado pague un tributo (impuesto) por el gobierno que el primero le brinda. Para cerciorarse de que esos pagos sean correctos y oportunos, se comienzan a formar grupos que se encargan de verificar esa fiscalización. A esta revisión se le conoce como Auditoría Fiscal.

A través del tiempo la recaudación de estos impuestos se fué fortaleciendo, actualmente en México contamos con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que se encarga de la recaudación de impuesto. Aunque también existen otros organismos como la Tesorería Municipal y la Tesorería Estatal.

En definición la Auditoría Fiscal, es aquella que se encarga de verificar el correcto y oportuno pago de impuestos de los contribuyentes al fisco.

#### **Auditoría de Estados Financieros**

A través del tiempo la industria ha evolucionado considerablemente. Como muestra tenemos, que a finales del siglo XVIII, se formó la Revolución Industrial: surgen nuevas formas de organización fabril y comercial, nace el capitalismo y las teorías económicas de Libre Comercio de Adam Smith y David Ricardo.

Por tal motivo se tuvo que perfeccionar los procesos contables y asimismo aplicar ciertas reglas de registro y contabilización. Por otro lado también se tuvieron que establecer ciertas normas que permitieran una adecuada revisión de estados financieros. Es así como surgieron los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas y Procedimientos de Auditoría. En conclusión fue en el año de 1934 cuando formalmente nacen la contabilidad y la auditoría de estados financieros, que en sí, no hacen más que revisar el correcto registro de las operaciones contables y emitir un dictamen sobre estados financieros.

#### **Auditoría Administrativa**

En el año de 1925 el padre de la administración Henry Fayol, mencionó que la mejor manera de revisar y evaluar a una organización era a través del proceso administrativo. (Planeación, Organización, Integración, Ejecución y Control).

En el año de 1935 y 1940, el doctor James Mc Kinsey, concluye que la empresa debe realizar auditorías periódicas que abarquen la evaluación de todos los aspectos de la empresa.

En 1959, el Banco de México publicó el libro "Análisis Factorial", de Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein, donde se encontraban las primeras líneas sobre la auditoría administrativa.

Fue en el año de 1962, cuando se le dió formalidad a la auditoría administrativa, publicándose el libro "La Auditoría Administrativa" escrito por William P. Leonard, quien especifica qué es la auditoría administrativa, la revisión de la misma a través del proceso administrativo, evaluación de métodos y procedimientos administrativos, etc.

#### **Auditoría Integral.**

Esta auditoría se originó en el año de 1977 cuando Juan Ramón Santillana González, pretendió realizar una auditoría a cierta empresa, donde solicitó los estados financieros, los cuales estaban sumamente atrasados, después se solicitó el organigrama de la empresa, el cual tampoco había sido actualizado, por último se pidió se proporcionaran los manuales de políticas y procedimientos, mismos que no estaban instrumentados.

En virtud de los resultados anteriores, se decidió realizar un estudio general, principalmente sobre los sistemas contables, el proceso administrativo, descripción de puestos, análisis de los procedimientos, etc. Y es así como surge la auditoría integral, que abarca la situación financiera, administrativa y operacional.

Como era necesario que la creación de esta auditoría fuera conocida y a su vez practicada, surgió el primer libro en el año de 1979, llamado "Auditoría Integral" editado por Ediciones Contables y Administrativas S.A.

Posteriormente surgen nuevas ediciones cambiando el nombre del libro al llamado "Conoce las Auditorías" en el año de 1986, el cual fue modernizado a partir del año 1996 por el libro "Auditoría IV Santillana, Auditoría Interna: Administrativa, Operacional y Financiera". Hoy en día se pueden encontrar estos libros en las bibliotecas y librerías del país, que nos pueden servir como una base para la práctica de la auditoría integral.

**Auditoría Gubernamental**

En el año de 1453 los españoles crean el Tribunal Mayor de Cuentas, cuya función era la fiscalización de cuentas de la Hacienda Real y que años más tarde, sirvió para verificar que los conquistadores pagaran el 20 % de las ganancias que obtenían de oro, piedras preciosas y otros objetos valiosos. Esta verificación la hacían a través de un gubernamental llamado veedor.

En el año de 1524 se creó en México el Tribunal Mayor de Cuentas de la Nueva España, que funcionó hasta el año de 1824. Posteriormente y hasta el año de 1999 se le conoció como Contaduría Mayor de Hacienda, que examina las cuentas de hacienda y del crédito público federal. Fue hasta el año de 1917, en que se promulgó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ratificando la existencia de la Contaduría Mayor de Hacienda como órgano técnico del Poder Legislativo.

En 1917 se creó la Contraloría, años más tarde, en 1932, fue sustituido por la Tesorería de la Federación y años después se forman las Secretarías de Estado, quienes ejercían el control de egresos públicos, los manejos de fondos y la constitución de responsabilidades.

Todo fue manejándose de igual manera, hasta el 30 de abril de 1981, en que la Secretaría de Programación y Presupuesto del Gobierno Federal Mexicano implanta el "Manual de Auditoría Gubernamental". En éste mismo año el entonces presidente Miguel de la Madrid Hurtado, concentró la fiscalización y la auditoría en una sola instancia de revisión y control, originando así la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

En conclusión la auditoría gubernamental es la vigilancia y fiscalización que ejercen externamente la Contaduría Mayor de Hacienda en sus ámbitos de jurisdicción e internamente en sus propias administraciones, ya sea municipal, estatal o federal.

**Auditoría Operacional.**

La auditoría operacional se inició en el año de 1945 en una conferencia de *The Institute of Internal Auditors*. En dicha conferencia se tomó a discusión el tema, "Alcance de la Auditoría Interna en Operaciones Técnicas". En este mismo año el auditor interno Frederick E. Mints, comenzó a utilizar en sus reportes el término, Auditoría Operacional.

Posteriormente en el año de 1948, se escribe el primer artículo enfocado a esta clase de auditoría, llamada "Auditoría de Operaciones" realizada por el auditor interno de *Standard Oil Company of California*, Arthur H. Kent. Y en 1956 se da el pronunciamiento formal sobre la auditoría operacional.

En el año de 1964 se publicó el libro *Manual de Operaciones*, por Bradford Cadmus, donde habla sobre la naturaleza y filosofía de la auditoría operacional y en específico, sobre rubros que para él, fueron en ese entonces de gran importancia como: compras, inventarios, maquinaria, ventas, etc.

Así pues la auditoría operacional ha evolucionado en nuestro país considerablemente a través de los años. Primeramente se divulgó en los setenta, en los ochenta se amplía su aceptación y en la década de los noventa se consolida y obtiene la madurez plena. Hoy en la actualidad se puede observar que este tipo de auditoría, es practicada en la mayoría de las empresas, lo que les ayuda a un mejor desempeño de las operaciones a través del seguimiento pleno de políticas y procedimientos, y en consecuencia, sirve de total apoyo a la gerencia administrativa, al suministrarle información confiable, y que éste realice una adecuada toma de decisiones para el desarrollo de la empresa.

## 2.2 Auditoría interna operacional

Antes de entrar a detalle respecto a la auditoría interna operacional, debemos tener bien en claro que es la auditoría interna.

La auditoría interna "es una actividad, que se practica internamente en una organización y sus enfoques serán aspectos administrativos, operacionales y financieros. En un último análisis, la conjunción de estos tres enfoques en una misma asignación de auditoría derivará en la denominada auditoría interna integral." (1)

Retomando los conceptos y las definiciones antes mencionadas, se dice, que la auditoría interna, es la actividad que se lleva a cabo por la misma organización, empleando sus propios recursos humanos, que se encargan de revisar y evaluar los aspectos financieros, administrativos, operacionales y toda aquella información en general; por lo tanto su alcance puede y debe extenderse separada ó conjuntamente de los aspectos antes mencionados.

La auditoría operacional "es el examen del flujo de transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativa a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias." (2)

Para un mejor entendimiento, la auditoría operacional, es la revisión y evaluación de las operaciones de una entidad, los procedimientos y el control interno de las operaciones, así como la evaluación de la eficiencia y eficacia con que están siendo utilizados los recursos de la compañía.

---

1) Juan Ramón Santillana González.-- *Auditoría Interna Integral*.-- Editorial, ECAFSA, 1996, Pág. 23.

2) Gabriel Sánchez Curriel.-- *Auditoría Operacional*.-- Editorial, ECAFSA, 1993, Pág. 11.

La importancia de esta auditoría, se ve reflejada, en la expansión que tendrá que realizar el auditor al revisar y evaluar, ya no nada más estados financieros, ni la eficiencia de la administración, sino también la revisión de operaciones, para lograr el mejor desarrollo de la entidad. Ésto lo logrará a través de preguntas inteligentes que lo lleven a la determinación de un buen o mal resultado, es decir, en busca de la verdad, y para esto una de las palabras claves que debe utilizar el auditor para la obtención de información contable es: ¿Por qué?, ¿Por qué no optimizan los recursos al máximo?, ¿Por qué hay inconformidad del personal?. etc.

Además, esta actividad permitirá al auditor enriquecer sus conocimientos en otras áreas, por ejemplo: Mercadotecnia (métodos de venta), Ingeniería (producción, control de calidad), Derecho (Aspectos legales y de personal), etc., que le permitirán junto con la aplicación de sus conocimientos de su profesión, revisar a fondo cada una de las operaciones junto con el personal involucrado, y en su defecto, proponer las posibles soluciones o mejoras en el desempeño de las actividades. De este modo con la aplicación de sus conocimientos de control, le permitirá introducirse en todas las áreas de la compañía y servir de apoyo en los procedimientos de operación de cada responsable.

También hay que dejar en claro que el auditor interno, debe considerar ciertos aspectos básicos, para la práctica de esta auditoría, como los siguientes:

1. La práctica de esta auditoría, permitirá otorgar a la administración, un mejor servicio, inclusive mayor confiabilidad para una mejor toma de decisiones, respecto a la eficiencia y eficacia de las operaciones. Por consiguiente es necesario que el auditor proporcione sus comentarios y recomendaciones y dar seguimiento de los mismos.
2. El auditor no se debe limitar a revisar únicamente la operación en sí, sino, extenderse a la función de dicha operación, desde su origen hasta su terminación.
3. Como el auditor tendrá que introducirse en otras áreas, deberá obtener conocimientos, al menos básicos, de las disciplinas que se utilizan en el desempeño de las operaciones.

4. Es frecuente que el personal de la empresa, dude de lo útil que puede ser el auditor respecto a la revisión de otras áreas. Para eliminar dicha duda, es necesario dar a conocer los conocimientos de control que se tienen, y combinarlos con el desempeño de las operaciones.

El auditor siempre deberá considerar los puntos anteriores una vez que tiene bien definidos los objetivos, hablando en términos de control. Sin embargo, para poder llevar a cabo un examen eficiente, es necesario que el auditor tome en cuenta las siguientes etapas:

- Recabar información suficiente.
- Elaborar cédulas de auditoría.
- Verificar y evaluar los sistemas utilizados.
- Elaborar informe.
- Implantar sugerencias y recomendaciones y darles seguimiento.

Como toda auditoría, también se tendrá que llevar a cabo una metodología, por lo que es necesario que el auditor siempre tenga en mente las etapas antes mencionadas para su formulación.

### **Metodología**

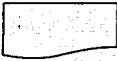
La metodología más sencilla para llevar a cabo una auditoría operacional, se simplifica en cuatro pasos:

- **Familiarización con la empresa.** A través de un estudio ambiental, del estudio de la gestión administrativa y de la visita a las instalaciones.
- **Verificación de hechos.** Recabando información empleando preguntas claves como: ¿Qué?, ¿Para que?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? y ¿Cuánto?. Sin dejar a un lado la pregunta ¿Por qué?. que a final de cuentas nos llevará a la obtención de información confiable y evidente.

- **Investigación y análisis.** Ésta se puede llevar a cabo por medio de entrevistas con el personal involucrado de las operaciones; de la evaluación de la gestión administrativa o proceso administrativo; y del examen de la documentación que se esté utilizando.
- **Informe y recomendaciones.** Hay que tomar en cuenta quién o quienes van a ser los lectores principales, también se realizará mínimo una recomendación por cada crítica y su presentación siempre deberá ser primeramente con un resumen y como segunda parte el detalle de los resultados con evidencia suficiente y competente. En conclusión el informe deberá contener: Introducción, alcance de la revisión, limitantes, resultados, sugerencias, recomendaciones y cierre del informe.

Cabe mencionar que a través de la obtención de información, el auditor debe realizar los papeles de trabajo como pueden ser: cédulas descriptivas y gráficas de flujo: la primera se utiliza siempre y cuando la operación sea muy sencilla y que no requiera de procedimientos y métodos complejos. Pero también hay que tomar en cuenta que a través de esta descripción narrativa facilita la realización de manuales de organización y procedimientos. Por otro lado los diagramas de flujo son esquemas o gráficas que detallan la secuencia cronológica de la operación. Ésta es la más usual en este tipo de auditorías.

El auditor deberá tener conocimiento de la simbología que tendrá que utilizar en la realización de diagramas de flujo, las cuales se mencionan a continuación:



**Documento**



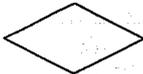
**Archivo**



**Operación manual**



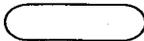
**Procesamiento manual de información**



**Decisión**



**Conexión de la secuencia de un sistema en varias páginas.**



**Inicio o terminación del sistema**

Para la realización de diagramas de flujo, es necesario tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Deben ser planeadas y materialmente deben ser adecuadas antes de su formulación.
- Ser autosuficientes, que con solo leerlas se concluya el resultado.
- Claras y legibles, es decir, redacción limpia.
- Deben realizarse con profesionalismo.
- Son confidenciales, por lo que solo se mostrarán a terceros con autorización.
- Son propiedad del auditor por lo que es el único responsable y custodio.
- Enlace entre los informes con sugerencias y los sistemas de la empresa que han sido motivo de estudio y evaluación.

Realizando un análisis, tomando en consideración la información antes detallada, se entiende que algunos de los objetivos del control interno, lo persigue la auditoría interna operacional. “El promover la eficiencia en la operación” y “La protección de los activos”. Asimismo también se encarga de evaluar la calidad de la operación.

### **2.3 Definición de control interno**

El control interno es la segunda norma de auditoría, referente a las normas de ejecución o desarrollo del trabajo.

El control interno “comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de un negocio para salvaguardar sus activos, para comprobar la exactitud y la confiabilidad de los datos contables, para promover la eficiencia operacional y para favorecer la adhesión a las políticas administrativas prescritas.” (1)

---

1) Walker Frank.— *Manual para la Auditoría de Pequeñas y Medianas Empresas*.— Editorial. ECAEFA, 1997. Pág. 29

El control interno "comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración." (1)

Así se puede definir que el control interno es una serie de normas y procedimientos enfocados a la organización de la empresa, a cada una de las operaciones de la misma, a la asignación de responsabilidades y actividades, así como los métodos aplicados en cada uno de los rubros de estados financieros.

#### **Estudio del control interno**

El estudio es el examen, la investigación y análisis del control interno existente. Éste se obtiene a través de tres métodos:

**Método descriptivo.** Es la descripción narrativa de los pasos en orden cronológico de las operaciones o aspectos específicos de control interno.

**Método de cuestionarios.** Se realiza una serie de preguntas sobre la operación a auditar, de tal forma que estén formulados de manera que se obtengan respuestas afirmativas y negativas y en su caso la explicación.

**Método gráfico.** Es el esquema o diagrama de la operación, mostrando detalladamente la secuencia cronológica y especificando el personal y los departamentos que intervienen en el control de esa operación.

---

1) I.M.C.P. -- *Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría* -- Boletín E-02 Estudio y Evaluación del Control Interno, I.M.C.P., 1991, Párrafo. 9

### **Evaluación del control interno**

La evaluación es el juicio o conclusión que el auditor se forma al obtener los resultados del estudio del control interno. Ésto lo hará al realizar una comparación de los controles estándares con los que se estén aplicando actualmente en la organización.

### **2.4 Importancia del control interno**

El control interno es fundamental para el buen funcionamiento de una entidad, por consiguiente al emplear un adecuado control interno, se obtienen mayores beneficios financieros, administrativos y operacionales, que es lo que buscan la mayoría de las empresas. Que además deben tener en mente los objetivos que persigue y que son:

1. La salvaguarda de activos.
2. Obtener información confiable, exacta y oportuna de la situación financiera, administrativa y operacional.
3. Promover la eficiencia de todas las operaciones de la compañía.
4. Comunicar y lograr el seguimiento pleno de políticas establecidas por la compañía.

En vista del estudio de los cuatro objetivos anteriores y tomándolos en consideración, se puede clasificar al control interno en dos fases:

- A) **Control Interno Contable.** Es una serie de procedimientos, que persiguen el logro de dos de los objetivos a través de la realización y registro de operaciones; del acceso autorizado a los activos y de la comparación de los riesgos con los activos. Dichos objetivos son:
- Protección de activos.
  - Información confiable, exacta y oportuna.

**B) Control Interno Administrativo.** Es la implantación de adecuadas políticas y procedimientos orientados a la eficiencia de cada operación, dándolas a conocer, y verificando que se lleve a cabo el cumplimiento de las mismas. Con lo anterior, se persigue el logro de los dos objetivos restantes:

- Promover la eficiencia de operaciones.
- Ejecución de operaciones a través de políticas establecidas.

A pesar de que los dos tipos de controles tienen distinta finalidad, se encuentran relacionados, ya que algunos procedimientos establecidos por el control administrativo pueden formar parte de los controles contables. Es por eso que las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas nos dice: que el auditor tiene la obligación de evaluar también los controles administrativos cuando tengan relación en la confiabilidad de los Estados Financieros.

Por otra parte, para el logro de los objetivos anteriormente expuestos, es necesario poner suma atención en los factores que intervienen en el control interno. A estos se les conoce como los elementos del control interno y se agrupan en cuatro clasificaciones:

**1. Organización.** La base de este elemento es el organigrama establecido y comprende las funciones de:

- Dirección a través del don de mando; responsabilidades; cumplimiento de políticas y logro de los objetivos.
- Coordinación de todas las obligaciones y necesidades de la empresa.
- División de labores y darlas a conocer.
- Asignación de responsabilidades y conocimiento de las mismas.

**2. Procedimientos.** Que sean adecuados y que se lleven a cabo el seguimiento de los mismos tomando en consideración:

- Una planeación y sistematización de las funciones y responsabilidades.
  - Uso de registros y formas adecuados al trámite y a la función. (facturas, cheques, requisiciones, etc.).
  - Obtención de información confiable, veraz y oportuna para la correcta toma de decisiones.
3. **Personal.** Considerar elementos de control interno de personal: entrenamiento, eficiencia, moralidad y retribución.
4. **Supervisión.** Con personal calificado y confiable en cada una de las operaciones.

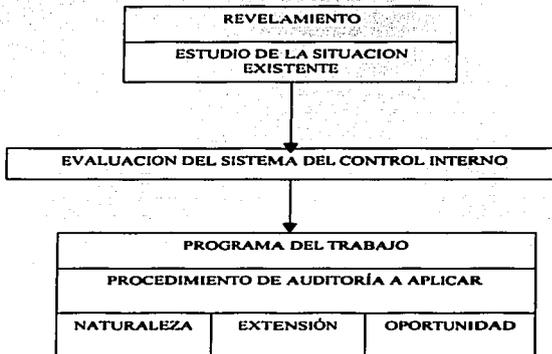
## **2.5 Vínculo de la auditoría y el control interno**

En la práctica de auditoría, se debe tomar en consideración ciertas normas básicas, las cuales son mejor conocidas como las "Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas". Éstas están clasificadas en tres grupos:

1. **Normas personales.** Son aquellas cualidades que debe reunir toda persona que pretenda realizar la función de auditoría, la cual esta clasificada en tres partes:
- a) Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional.
  - b) Cuidado y Diligencia Profesional.
  - c) Independencia Mental.
2. **Normas Relativas a la Realización del Trabajo de Auditoría.** Especifican los requisitos para la ejecución de funciones en forma correcta y ordenada y se clasifica en:
- a) Planeación y Supervisión.
  - b) Estudio y Evaluación del Control Interno.
  - c) La obtención de Evidencia Suficiente y Competente.

**3. Normas Referentes al Informe.** Consiste en la conclusión del trabajo de auditoría plasmado en un informe.

Como se pudo observar, en el grupo de la segunda norma de auditoría, el control interno está dentro de ellas y forma parte de la realización del trabajo de auditoría. A continuación se muestra un esquema para su comprensión en relación con la auditoría.



(1)

Claramente el esquema nos muestra que para determinar el procedimiento a aplicar en una auditoría, es necesario realizar primero un estudio de la situación actual, esto se hará apoyándose en los manuales existentes; posteriormente se llevará a cabo la evaluación del control interno y por último se programarán los procedimientos de auditoría que se aplicarán en la revisión.

“En la III Convención Nacional de Auditoría Interna celebrada en Buenos Aires, en 1982, se aprobaron las “Normas de Auditoría Interna”. Éstas presentan la siguiente estructura:

**1. Condiciones Básicas.**

Relativas a la función de auditoría interna.

Relativa a la persona del auditor.

**2. Relativa al trabajo del auditor.**

Alcance del trabajo.

Plancamiento.

Supervisión del trabajo de auditoría.

Obtención de evidencias.

Relación con auditoría externa.

**3. Relativa al informe.” (1)**

Como se puede observar, las normas de auditoría interna son similares a las de auditoría general, aún cuando están clasificadas con diferentes conceptos, principalmente la segunda norma. Pero hay que aclarar que a final de cuentas el seguimiento de los mismos, nos llevarán a la obtención de información y resultados suficientes y competentes. Cabe aclarar que existe una partida adicional en la segunda norma, que es la relación con la auditoría externa y que se explica a continuación.

**Relación con Auditoría Externa**

- El responsable de auditoría interna, se debe coordinar con el auditor externo para el logro de los objetivos.
- Por consiguiente, el auditor interno debe considerar: Una coordinación en la planificación y ejecución de los programas; acceso conjunto a los papeles de trabajo; intercambio de informes; y la comprensión de técnicas, procedimientos y terminología que empleen los auditores. Lograr un buen equipo de trabajo.

---

1) Ruben Oscar Rusenas, — *Manual de Control Interno*, — Ediciones, Macchi, 1999, Pág. 81 y 82.

Como último punto de este tema, y que se vió conveniente tomar en consideración, es el conocer los elementos para el estudio y evaluación de control interno los cuales son:

1. **Ambiente de control interno:** Corresponde a todos aquellos factores en que se ven involucradas las políticas y procedimientos. En base al conocimiento de influencia y después de haber probado cada uno de los factores de dicho ambiente, se determinará si el sistema contable promueve procedimientos de control confiables y efectivos, con las cuales se podrá comenzar a planear la auditoría. Una vez que se vaya revisando, el auditor debe reflejar en los papeles de trabajo lo referente a:
  - Grado de cumplimiento de los controles establecidos por la empresa.
  - Que tan adecuada es la estructura organizacional.
  - La eficiencia del funcionamiento del Consejo de Administración y sus comités.
  - Los métodos de control administrativo.
2. **Sistema contable:** Es necesario establecer un plan de auditoría, tomando en cuenta si el sistema contable, permite una adecuada identificación, reunión y registro de información. De igual forma, verificar si es suficiente para detectar riesgos. Es importante también conocer que sistemas informáticos emplea la compañía, además de los sistemas manuales.
3. **Procedimientos de control:** Verificar si los procedimientos establecidos van encaminados al logro de los objetivos y si se cumplen al pie de la letra.

Después de haber analizado toda la información anterior, partiendo de que la auditoría es la revisión y evaluación de la información financiera, administrativa, operacional y cualquier otra información general; y de que el control interno es una serie de normas y procedimientos enfocados a la organización, así como los métodos aplicados en cada operación, podemos definir que los dos persiguen la salvaguarda de activos, la obtención de información clara, confiable y oportuna, la eficiencia de operaciones y el seguimiento de políticas y procedimientos.

## CAPÍTULO 3

### AUDITORÍA OPERACIONAL Y CONTROL DEL INVENTARIO EN ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO

#### 3.1 Objetivo de la auditoría operacional

Antes de llevar a cabo la auditoría, es necesario tener bien en claro qué son los inventarios y como están conformados los mismos.

Se entiende por inventarios "las mercancías y materiales cuya transformación y/o venta constituyen el objeto principal del negocio. En el caso de los comercios, los inventarios son las mercancías que adquieren para vender en simple labor de intermediarios. En el caso de las industrias los inventarios los constituyen las materias primas, las materias semitransformadas (producción en proceso) y los productos terminados de que disponen en un momento dado." (1)

Derivado de lo anterior, los inventarios son bienes tangibles integrados por mercancías y materiales que al ser transformados o vendidos pasan a formar parte de los principales activos de la empresa, ya que en determinado tiempo, generarán los ingresos de la misma. Con lo anterior, se concluye que en una empresa comercial, los inventarios son aquellos productos que se adquieren para posteriormente vender. En la industria de transformación, los inventarios están conformados por las materias primas, los productos en proceso y los productos terminados, como es el caso de la industria de harinas preparadas y similares.

---

1) Víctor Manuel Mendivil Escalante, — *Elementos de Auditoría* — Editorial, ECAFPSA, 2000, Pág. 87.

En virtud de que éstas mercancías en determinado tiempo, originarán los ingresos de la compañía, se puede observar que ocupan un lugar muy importante dentro de los activos, por lo que hay que tener en consideración algunos puntos, como la valuación de inventarios y su presentación, ya que afectan directamente a la situación financiera y a los resultados de operaciones de la empresa.

Una vez teniendo conocimiento que son los inventarios, y pretendiendo llevar a cabo la auditoría operacional de la administración de los mismos, es necesario tener en consideración los objetivos que ésta persigue. Como se observó en el capítulo uno, uno de los principales objetivos de la auditoría operacional, es “PROMOVER LA EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN Y EVALUAR SU CALIDAD”, dicho objetivo se complementa al proveer a la administración de información que le ayude al mejor manejo de las operaciones.

Este objetivo se debe apoyar en ciertos puntos que hay que tomar en consideración:

- a) Prestar un mejor servicio a la administración, proporcionándole información confiable y oportuna a través de resultados, comentarios y recomendaciones que conlleven a mejorar la eficiencia de cada una de las operaciones de la empresa.
- b) Revisar mas alla de la operación para una efectiva valuación, es decir, es necesario que se revise la función desde su inicio hasta su conclusión. Por ejemplo, en el caso de una devolución de mercancía, no basta nada más con revisar que la mercancía entró completa y que se haya enviado a control de calidad. Sino que va ser necesario, verificar cuál fue su destino final.
- c) El auditor se tendrá que enriquecer con conocimientos de otras disciplinas. Retomando la operación de la devolución de mercancía, tenemos un ejemplo claro, ya que al momento de que dicha mercancía se pase a control de calidad para su revisión, es importante tener conocimiento de algunos conceptos químicos, así como especificaciones técnicas de los productos a revisar.

- d) Puede que surja la duda en cuanto a los conocimientos del auditor respecto a otras disciplinas, por tal motivo es necesario que el auditor tenga habilidad y capacidad para llevar a cabo ciertos aspectos de control, pues a través de éstos y con la combinación de los aspectos de otras disciplinas se podrá demostrar todo lo contrario.

Lo antes descrito se puede obtener, una vez que se haya analizado, evaluado y recomendado sobre la eficiencia del control de una fase operacional y el control departamental de sus operaciones, principalmente con:

- Las políticas generales.
- Los procedimientos establecidos.
- Las relaciones con los distintos departamentos.
- Los requerimientos financieros y contables.

Además al llevar a cabo la auditoría operacional es necesario tener siempre en mente la mejoría de operaciones y que estén encaminadas a generar mayores utilidades, al logro de los objetivos de la empresa, y a eficientar la manera en que se realiza una función y el control del uso de recursos.

En específico, en el rubro de inventarios en productos terminados, se persiguen ciertos objetivos que es necesario tener siempre en mente para una efectiva revisión. Aunque la auditoría sea operacional, hay que tomar en consideración los objetivos que persigue la auditoría financiera como son:

- Verificar la existencia física de los inventarios, en el almacén de producto terminado, en custodia y que sean propiedad de la compañía.
- Que tipo de valuación se lleva a cabo y que exista consistencia año con año.
- Que se presenten productos terminados exclusivos para venta.
- Que exista una reserva para mercancías obsoletas.
- Que los saldos de inventarios sean reales y especificar aquellos sujetos a gravamen.

“Dentro de la auditoría operacional en la administración de inventarios, el objetivo principal es examinar y evaluar las actividades que la integran, con el propósito de identificar problemas, deficiencias y oportunidades de mejorar los controles operacionales existentes, a fin de incrementar su eficiencia operativa.” (1)

En la industria de harinas preparadas, las mercancías que forman parte de los inventarios de producto terminado, son originados por lo procesos de manufactura de la organización. La característica principal de éstas mercancías, es que se deben conservar en almacenes, en virtud de que necesitan ciertos tiempos de espera para su surtimiento al momento de la requisición de los clientes.

Las actividades en este tipo de industrias dentro del rubro de inventarios de producto terminado, se encuentran relacionadas con distintas operaciones, tales como recepción, producción, inspección, mantenimiento, ventas, etc.

Respecto a las distintas operaciones del almacén, uno de los objetivos de la auditoría operacional, es verificar que se tenga en existencia y que mantenga la mercancía en buenas condiciones para venta, que se encuentren disponibles y en lugares de fácil localización para cuando sean requeridos, de igual forma verificar que se esté llevando a cabo una adecuada rotación de inventarios, tomando en consideración las fechas de caducidad, en virtud de que las harinas preparadas cuentan con cierto tiempo de vida por lo ingredientes que contienen cada uno de los productos.

Otro de los objetivos es reducir al máximo los costos de operación de cada actividad en particular, pues la organización invierte considerablemente en los inventarios por ser el origen de los ingresos de la compañía, es decir, que la empresa se preocupará por mantener un nivel de inventarios que represente el mínimo posible de inversión y que a la vez vaya cubriendo las necesidades de la misma.

Como se puede observar los inventarios de productos terminados se ven involucrados en una gran cantidad de actividades operativas, por lo que es conveniente dividir objetivos a seguir los cuales serán considerados al momento de la práctica de la auditoría operacional, tales como:

- Determinar que tipos de materiales, así como las cantidades que se moverán en el almacén de producto terminado.
- Verificar que las mercancías recibidas se encuentren en buenas condiciones de venta.
- Que el almacenamiento de mercancía se encuentre debidamente salvaguardado y disponible cuando sea requerido por los clientes.
- Que los inventarios se realicen adecuadamente, en los tiempos establecidos y que los movimientos se realicen en forma simultánea tanto físicamente como en el sistema informático (teórico), con la finalidad de que se encuentre cuadrado.

Una vez revisados y analizados los objetivos anteriormente expuestos, se pueden englobar en un objetivo general, el cual es: mejorar el control interno y los procedimientos de cada una de las operaciones del almacén con el apoyo del personal operativo, así como con los responsables de las funciones y la gerencia administrativa. De igual forma que se lleve a cabo el cumplimiento de las mismas, así como las políticas establecidas.

### **3.2 Planeación de la auditoría.**

Como toda auditoría, es indispensable llevar a cabo una adecuada planeación, y aquí hay que tomar dos consideraciones: La primera es que el servicio debe quedar totalmente contratado y en segunda que se esté en aptitudes de prestarse. Ya contratado el servicio, se llevará a cabo la planeación de auditoría donde se deben especificar claramente los procedimientos de auditoría a seguir, cuales son los alcances que se darán a esas pruebas, en que oportunidad se aplicarán y cuales son los papeles de trabajo que se utilizarán para registrar los resultados. Además, parte de la planeación comprende el decidir que personal se asignará a la práctica, así como los tiempos de revisión de cada función.

También hay que tomar en consideración otros aspectos al llevar a cabo la planeación como son:

- El objetivo general de la empresa.
- Las condiciones y limitantes del trabajo a ejecutar.
- Los objetivos particulares de cada fase del trabajo de auditoría.
- El sistema de control interno.
- Los procedimientos y políticas de la compañía, etc.

Para una efectiva planeación de auditoría, es necesario tener el conocimiento sobre las características de la compañía y de las áreas a revisar, por lo que primeramente se llevarán a cabo entrevistas con el cliente, posteriormente se realizará una visita a las instalaciones y se observarán las operaciones; y como complemento, se pueden realizar algunas investigaciones con funcionarios y directores de la misma organización, así como la revisión de documentos que proporcionan la evidencia suficiente.

Hay que tener siempre en mente que toda planeación debe ser flexible, para que en un momento dado, puedan hacerse las modificaciones necesarias, en caso de presentarse situaciones no previstas en el desarrollo del trabajo.

La planeación de auditoría de los inventarios de producto terminado, se comienza llevando a cabo tres puntos importantes:

- 1) En primer instancia se debe realizar un estudio de los aspectos más importantes dentro de las actividades del almacén de producto terminado, para que una vez que se haya tenido el conocimiento genérico, se decidan los aspectos específicos que se deberán de cubrir en la planeación. En dicha investigación se debe dar prioridad a algunos puntos. Por ejemplo:
  - a) Realizar una visita al almacén de producto terminado y observar cuales son las actividades más importantes.
  - b) Como son los métodos de distribución de mercancía.

- c) Control de las entradas, salidas y existencias.
- d) Movimientos tanto físicos como teóricos.
- e) Quiénes son los responsables del almacén, etc.

Con la investigación de la información anterior, se puede conocer, todas aquellas actividades específicas que requieren de cierta atención. Por ejemplo:

- a) Conocer si la empresa cuenta con centros de distribución, sucursales o filiales foráneos para la distribución de mercancías a los clientes.
  - b) En caso de contar con almacenes filiales, determinar si se participará en la toma de inventarios en forma simultánea o posterior, en virtud de tener que desplazarse a otras ciudades.
  - c) Determinar si el personal a cargo del almacén o almacenes esta capacitado y es confiable para llevar a cabo las funciones del almacén.
  - d) Determinar si los productos obsoletos o de lento movimiento son registrados oportunamente.
  - e) Verificar la adecuada salvaguarda de inventarios, etc.
- 2) Realizar un estudio y evaluación del control interno. En específico, en el almacén de producto terminado en este tipo de industrias, es muy importante que el control interno sea eficiente, en cuestión de que las mercancías representan una parte muy importante dentro de los activos. Este fase será explicada más ampliamente en el tema 3.3 de este capítulo, derivada de la importancia que genera la eficiencia de un adecuado control en el almacén de producto terminado.
- 3) Por último, realizar el programa de auditoría, donde se reflejarán todas y cada una de las actividades a desarrollar en forma específica, y en los tiempos de su realización. Con lo anterior para obtener la evidencia suficiente y competente sobre los resultados obtenidos, y en su defecto, para poder brindar a la administración los comentarios y las recomendaciones necesarias para la mejora de operaciones en las actividades del almacén.

También es importante no dejar a un lado el alcance que se le dará a la auditoría. Por consiguiente en la industria harinera hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Tener siempre en mente, cuales son los objetivos de la administración de inventarios de producto terminado, la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y comprobar que estén dentro del objetivo general de la empresa.
- Cuales son la actividades y funciones que intervienen en la operación y si son suficientes los recursos humanos y materiales.
- Establecer los niveles estándar que se deberán mantener en existencia.
- Asegurarse de la salvaguarda, custodia y movimientos de mercancía, así como máximizara la utilización de áreas del almacén.
- Que documentación se utiliza para el trámite de movimientos, transferencia de información y si son los adecuados.
- Consistencia en la valuación de inventarios.
- Verificar si existen procedimientos de presupuesto y si existen comparaciones con los reales.
- Cuales son las medidas de control para la detección de mercancía obsoleta y de lento movimiento y si sus registros son oportunos.
- Mantener coordinación con las distintas áreas que se vean involucradas en las funciones de la administración de inventarios en producto terminado.

En conclusión, para una efectiva planeación y revisión de auditoría operacional en la administración de inventarios de producto terminado, es necesario el desarrollo de guías de auditoría relacionadas con las actividades del almacén, tales como:

1. **Introducción.** La aplicación de estas guías de auditoría sirven como apoyo para la implantación definitiva de los programas de auditoría.
2. **Actividades preparatorias.** Tiempo y alcance; antecedentes de auditoría, contactos personales; recursos a utilizar; y solicitar información sobre prioridades de revisión.

### **3. Factores Organizacionales.**

- Relación de las operaciones del almacén con otras actividades y departamentos y si están documentados.
  - Revisar que el almacén de producto terminado es independiente de producción, materia prima, compras etc.
  - Que en los manuales se encuentren procedimientos sobre las operaciones del almacén como: acomodo y rotación de mercancías, niveles autorizados de aprobación, toma de inventarios, entradas y salidas del almacén, etc.
- 4. Operaciones Internas.** Entradas de mercancías; almacenamiento de mercancías; entrega de materiales; mantenimiento de los registros de inventarios; documentación adecuada, etc.

### **5. Pruebas Especiales de Auditoría.**

- Pruebas de registros de inventarios de forma representativa en partidas individuales.
- Realizar pruebas de existencia física de forma representativa en partidas individuales.
- Analizar diferencias de inventarios, identificando, valuando las causas y realizando los ajustes necesarios.

### **6. Evaluación General de la Eficiencia de Almacenes.**

- Examinar el sistema de información.
- Evaluar el programa de Metas.
- Relación con otras actividades.
- Relación con terceras personas.
- Evaluar la utilización del personal.
- Evaluar el esfuerzo para prevenir fraudes.
- Alcance y oportunidad de problemas mayores.

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

En el capítulo uno se explicó la definición del control interno y la relación que existe con la auditoría. En el presente se explicará el estudio y evaluación del control interno en el rubro de inventarios de producto terminado en una auditoría operacional de una industria de harinas preparadas y similares.

Según el boletín 3050 nos dice que "el estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que: El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado 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." (1)

Primeramente, como ya se mencionó, es necesario llevar a cabo un estudio del control interno en el almacén de producto terminado. Dicho estudio se puede realizar por cualquiera de los tres métodos:

En el método descriptivo se especificarán por escrito los pasos a seguir en las distintas operaciones o aspectos específicos del control interno del almacén de producto. Este método es muy poco usual, en virtud de que por lo regular en este tipo de empresas, ya existen manuales de procedimientos de operación, por lo que el auditor, únicamente se apoya en los mismos, como complemento de información que le sirva para la revisión de las operaciones, y en su defecto para llevar a cabo el método de cuestionarios o diagramas de flujo.

---

1) I.M.C.P., - *Normas y procedimientos de Auditoría, Tomo I*, - I.M.C.P., A.C. 2000, Pág. 3050 - 3.

En el método de cuestionarios, se realiza una serie de preguntas sobre los aspectos básicos de las operaciones a investigar e inmediatamente se procede a obtener las respuestas. Hay que tomar en consideración que las preguntas deben hacerse, de manera que se obtengan únicamente respuestas afirmativas o negativas y en su caso la explicación o referencia. También hay que cerciorarse que todas las preguntas sean contestadas. En el caso de preguntas administrativas, se deben realizar en cuanto al proceso administrativo, en el caso de aspectos técnicos, las preguntas se deben formular a base de técnicas adecuadas aplicadas a la sección del almacén de producto terminado y por último, las preguntas a realizar deben llevar una secuencia lógica, de manera que las primeras se confirmen con la respuesta de las segundas.

Como último punto, tenemos al método gráfico donde cada una de las operaciones a investigar se reflejan a través de un esquema, llamado diagrama de flujo, donde nos refleja la secuencia cronológica de una operación a seguir.

Cabe hacer mención que en el caso práctico se emplearán más ampliamente los dos últimos métodos de revisión, los cuales no se ejemplifican en este capítulo, a fin de evitar duplicidad de información.

Una vez llevado a cabo el estudio del control interno se procede a la evaluación del mismo. Aquí el auditor empleará todos sus conocimientos sobre control interno, ya que a través de los resultados se tendrá que formar una impresión sobre la eficiencia del control interno y si persigue el logro de los objetivos fijados por la compañía. La manera más eficaz de determinar si el control interno es el adecuado es comparando aspectos estándares de control interno con el control interno que se está utilizando en ese momento.

Es importante señalar cuales son algunos de los puntos claves que se tendrán que revisar, para determinar si su control interno es efectivo o no. Como ejemplo tenemos:

- a) La separación de labores de los almacenistas y el personal a cargo.
- b) Debe existir un almacenista responsable de los movimientos y las existencias de producto.
- c) Deben efectuarse inventarios físicos, de preferencia en períodos mensuales y un análisis de las diferencias surgidas así como el ajuste de los mismos.
- d) En caso de existir saldos rojos llevar a cabo su investigación y determinación de su origen.
- e) Revisión periódica en cuanto a las posibles existencias de mercancía obsoleta o defectuosa. Venderlas lo más pronto posible o en su defecto crear la reserva de dichas mercancías.
- f) Debe existir una separación de mercancía que se tenga en custodia y en su caso la confirmación de las mismas.
- g) Todo movimiento físico a realizar debe de hacerse de manera simultánea con los registros contables o en el sistema informático.
- h) Deben existir medidas de seguridad sobre riesgos en inventarios por incendios, temblores, inundaciones, etc.
- i) La salvaguarda de inventarios.

### **3.4 Normas y técnicas aplicadas por auditoría interna.**

Como en toda revisión, en la de inventarios, es indispensable llevar a cabo la auditoría a través de las normas y técnicas de auditoría. A continuación se menciona cuáles y cómo pueden ser aplicadas esas normas y técnicas en el almacén de producto terminado.

En primer instancia, es necesario aclarar, que el auditor debe aplicar las tres normas de auditoría en la revisión de inventarios, de la siguiente manera:

### **Normas Personales:**

- a) **Entrenamiento técnico y capacidad profesional:** Es importante que para la auditoría de las operaciones del almacén de producto terminado, el auditor debe tener suficiente habilidad práctica y espíritu de estudio e investigación para el logro de la obtención de información suficiente y competente.
  
- b) **Cuidado y diligencia profesional:** Debido a que las funciones del almacén de producto terminado son un poco complejas, es indiscutible que el auditor realice su revisión en forma minuciosa, con todo cuidado, esforzándose al máximo, como la norma lo especifica, para reducir el grado de error, en cuanto la detección de errores, así como para las recomendaciones que tenga que sugerir para la mejora de las operaciones a desempeñar.
  
- c) **Independencia mental:** Aquí hay que tomar en cuenta que una de las principales aptitudes con las que debe contar el auditor es la independencia mental. Indiscutiblemente porque el trabajo a desarrollar debe ser profesional, e imparcial, buscando a final de cuentas los mejores beneficios para las operaciones y resultados de la empresa.

### **Normas de ejecución del trabajo:**

- a) **Planeación y supervisión:** Antes de realizar una auditoría de inventarios, es necesario llevar a cabo, una planeación de la revisión del mismo. Se deben tomar en consideración los puntos de mayor relevancia y los procedimientos que se aplicarán y que en consecuencia nos lleven a la obtención de elementos para la expresión de nuestra opinión. También se puede recabar la información con la administración sobre las operaciones deficientes principalmente en las operaciones de entradas y salidas del almacén. Es importante que la planeación deba quedar reflejada por escrito, como se explico en el punto 3.2 de este capítulo.

Cabe aclarar, que como muchas veces en la revisión de inventarios, se requiere de la ayuda de otros auditores, como en el recuento físico, en la confirmación de mercancías con terceros, etc., esto origina el delegar funciones, pero sin dejar a un lado la responsabilidad de la revisión por parte del auditor principal. Por consiguiente, es necesario que la ejecución del trabajo de los auditores ayudantes, sea supervisado, asegurándose de que esté bien realizado y que se obtenga la información suficiente y competente.

- b) **Estudio y evaluación del control interno.** De igual forma como se explicó en el tema 3.3. de este capítulo, es importante que se lleve a cabo un estudio y evaluación del control interno y de las operaciones del almacén de producto terminado, para efectos de aplicar adecuadamente los procedimientos de auditoría, así como su oportunidad y alcance.
- c) **Obtención de evidencia suficiente y competente.** A través de esta recopilación, el auditor podrá soportar adecuadamente los resultados obtenidos y podrá rendir las recomendaciones adecuadas. Asimismo proporcionará a la administración, de información que le sirva para mejorar las operaciones del almacén de producto terminado, así como una mejor toma de decisiones.

**Normas de información:** Como en toda auditoría, también en la revisión de inventarios, se debe extender un informe escrito. Este documento debe contener la información suficiente para el lector y de fácil entendimiento, pues hay que tener en cuenta que éste será leído por el personal operativo, el responsable del almacén, la dirección a cargo y la dirección general o consejo administrativo.

Además de las normas antes mencionadas, el auditor en la revisión de inventarios es necesario que aplique las técnicas de auditoría, que no son más que métodos de revisión para lograr obtener la información suficiente para la expresión de una opinión a través del informe de auditoría. Dichas técnicas se mencionan a continuación:

**Estudio general.** Se debe realizar un estudio de las características generales de la empresa, como: su giro, su estructura organizacional, etc. Posteriormente se inclinará al estudio del almacén, sobre su estructura organizacional, sus principales operaciones, departamentos involucrados y principalmente sobre el control interno.

**Análisis.** Esta técnica de igual forma se utiliza sobre todo en el análisis de diferencias entre los saldos teóricos y los recuentos físicos, hasta obtener el origen de los mismos.

**Inspección.** Es la verificación física de las cosas materiales. Como ejemplo de esto lo tenemos al momento de realizar un recuento físico, donde no hacemos más que verificar la existencia de las mercancías.

**Confirmación.** Es el ratificar la autenticidad de un hecho, como ejemplo en inventarios, se utiliza cuando se tiene en custodia o en depósito alguna mercancía que pertenece a terceros y se encuentra dentro del área del almacén de producto terminado, de igual forma cuando tenemos mercancía en consignación.

**Investigación.** Es la recopilación de información. Esta técnica se aplica principalmente cuando se realizan los cuestionarios con el personal operativo o responsable del almacén. De igual forma cuando se solicita información con la administración sobre puntos importantes o de mejora.

**Declaraciones o Certificaciones.** Esta técnica va ligada con la investigación, y se aplica cuando se pretende confirmar un hecho, a través de un escrito, con la firma de aceptación. Como ejemplo de esto tenemos nuevamente la custodia de mercancía, posiblemente sea necesario recuperar la firma del responsable del almacén, donde especifique que la mercancía pertenece a un cliente, pero que a la fecha no se ha entregado. De igual forma puede ser que sea necesario recuperar la firma de la administración aceptando la custodia.

**Observación.** Es una de las técnicas que se utilizan en todo momento, y no es más que la revisión visual de una operación. Por ejemplo: Como se realiza la toma de inventarios, si las instalaciones son las adecuadas; si los recursos son suficientes, etc.

**Cálculo.** No es más que la revisión o aplicación aritmética de una operación. Por ejemplo: cuando en la toma de inventarios los productos almacenados se encuentran apilados en ciertas cantidades por lo que hay que multiplicar, ya sea las unidades por las estibas o en su caso por los kilogramos o kilos contenidos, etc.

Además de las técnicas antes mencionadas, en este tipo de auditorías se emplean técnicas especializadas, las cuales principalmente son utilizadas en el estudio y la evaluación del control interno. Tal como se vio en el tema 3.3.

**Diagrama de flujo de las operaciones.** Que como ya se mencionó, son gráficas representativas de los pasos a seguir en los procedimientos de operación. De igual forma en los procedimientos de operaciones del almacén de producto terminado es importante llevar a cabo esta técnica para la evaluación del flujo de información que en ella se presenta y la determinación de los responsables y los departamentos involucrados.

**Cuestionarios Operativos.** Otra de las técnicas especiales a utilizar en el estudio y evaluación del control interno, la cual se expuso en el tema anterior.

### **3.5 Procedimientos de control de inventarios.**

“Son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el contador público obtiene la base para fundamentar su opinión.” (1)

En sí, los procedimientos de auditoría son la combinación de técnicas, que se utilizarán para llevar a cabo una revisión. De igual forma, también pueden ser aplicados en la auditoría operacional.

En la revisión de inventarios se pueden aplicar varios procedimientos de auditoría, dependiendo de la operación a revisar. A continuación se mencionan algunos de los procedimientos que se utilizan en este rubro, pero que no pueden ser los únicos para llevar a cabo su revisión:

### **1. Verificar las condiciones de las instalaciones y equipo.**

- Verificar que el equipo a utilizar es el adecuado y el suficiente para el grado de movimientos en el almacén.
- Verificar que las instalaciones sean las adecuadas y cuenten con las medidas de seguridad y de desalojo por cualquier percance que se presente.
- Verificar que el área de almacenaje cuente con el suficiente espacio y facilidad para las maniobras de acomodo y movimiento de mercancía.
- Verificar si se cuenta con un reglamento interno.

### **2. Inspección de la existencia física de inventarios.**

El auditor deberá participar en la toma de inventarios, observando si existen físicamente las mercancías a través de un recuento físico, ya que a final de cuentas, verificará si el recuento físico coincide con los registros o saldos teóricos que presentó la empresa. De igual forma observará si la persona que realiza el inventario es la adecuada.

Para efectos de comprobar que la toma de inventarios es la correcta se deberá tomar en consideración:

- Que exista un manual de procedimientos sobre el recuento físico de inventarios.
- Que los productos a inventariar, estén debidamente clasificados, ordenados y de fácil localización.

- Que exista un corte de movimientos adecuado y que toda la información este capturada dentro del sistema informático antes de inventariar.
- Que exista un área de preparación de mercancía lista para embarque, así como la separación de mercancía en custodia. (Ésta mercancía no se toma como recuento físico).
- Que se separen las mercancías obsoletas o defectuosas.
- Que los recuentos sean supervisados y en conteos dobles, y que las diferencias surgidas, se analicen hasta determinar su procedencia.
- En el caso de realizar pruebas selectivas, el auditor deberá cubrir de preferencia las mercancías de mayor valor o representativas para la compañía, de igual forma deberá contar los productos de existencia numerosos para evaluar la eficiencia de conteo por parte del personal del almacén.

### **3. Estudio de la valuación del sistema de costos y comparación con el precio de ventas.**

- Se debe realizar un estudio sobre la integración del costo unitario tomando en cuenta el costo de producción: mano de obra, materia prima y gastos de fabricación.
- Verificar si el sistema de costos se realiza en forma consistente año tras año.
- De igual forma el costo de producción se debe comparar con el precio de venta.
- Verificar que con el precio de venta se recupere el costo unitario, los gastos de distribución: fletes, maniobras, etc., así como generar una utilidad adecuada.

### **4. Estudio de mercancía obsoleta o defectuosa.**

- Visualizar por medio de un auxiliar, todas aquellas mercancías que tienen lento movimiento. Esto se verificará determinando cuando fue el último movimiento de cada producto.
- Apoyarse con el personal operativo, para informarse sobre futuros desplazamientos de la mercancía de lento movimiento, así como las estadísticas de venta de esos productos.
- Inspeccionará si en el almacén se encuentra producto caducado o próximo a caducar.
- Verificará que no se reciban devoluciones caducadas o próximas a caducar. En el caso de estar vigentes, verificar que se encuentren en buenas condiciones físicas para reintegrarlos al almacén.

#### **5. Cálculos aritméticos en inventarios.**

- Verificar que las unidades inventariadas multiplicadas por el costo unitario coincidan con el importe anotado.
- Verificar que las unidades inventariadas, coincidan con los kilogramos especificados.
- Verificar el total de una tarima almacenada con producto a través de la multiplicación de las unidades por el total de estibas.

#### **6. Corte de operaciones en inventarios.**

- Verificar qué documentación se utiliza en cada una de las operaciones de entradas y salidas de mercancía del almacén.
- En el caso de movimientos durante el recuento físico, verificar que se hayan excluido o incluido respectivamente de los conteos.
- Verificar que al momento de inventario o cierre de mes, los cortes de facturación, las ordenes de producción, las notas de crédito o cualquier otra información que afecte los inventarios, sean los adecuados.
- Verificar que toda la información haya sido capturada y registrada antes de inventario.

#### **7. Inspección de movimientos físicos y teóricos.**

- Verificar que los movimientos físicos se realicen simultáneamente con la captura y registros en el sistema informático.
- Verificar que cada movimiento físico este respaldado por la documentación correspondiente.
- Verificar que los registros se realicen únicamente con la documentación correspondiente y en su caso autorizada.

#### **8. Comprobación de existencia en poder de terceros o de terceros en poder de la empresa.**

- Verificar y confirmar la existencia de mercancía en poder de terceros, tales como consignatarios, almacenes de depósito, maquiladoras, sucursales, etc.
- Verificar y confirmar, que la mercancía en poder de la empresa es propiedad de terceras personas.

- Verificar que dichas mercancías se encuentren separadas de los productos que se tomarán para inventario y que no se efectúe su recuento físico.
- Comprobar que dichas mercancías cuenten con la documentación soporte y con las firmas de autorización y aceptación.

**9. Observación de surtimientos.**

- Verificar que la mercancía embarcada coincida con lo reflejado en las facturas de venta.
- Verificar que la mercancía a entregar sea de las existencias más antiguas, cuidando que no se surta producto caducado o próximo a caducar.
- Que la rotación de inventarios sea la adecuada, es decir, que el producto más antiguo se encuentre almacenado en los anaqueles de próxima salida.

## CASO PRÁCTICO

La empresa denominada "La Harina de Fácil Uso S.A. de C.V." se encuentra ubicada en la calle de Jazmín número 104, del Parque Industrial en Cuautitlán Izcalli, Estado de México. Ésta se dedica a la elaboración y venta de harinas preparadas y similares para panadería y pastelería entre otros.

Sus inicios fueron en el año de 1978, al norte de la ciudad en el Distrito Federal, estando al frente dos socios: el Lic. Gustavo Morales Torreblanca y el Lic. Eduardo García Luna, quienes aportaron un pequeño capital social inicial de 20,000.00 (veinte mil pesos 00/100 M.N.) conformado como sigue:

Concepto	Importe
Dos maquinas mezcladoras manuales	\$ 5,000.00
Una camioneta Ford de 3 ½ Tons.	\$ 2,500.00
Un montacargas	\$ 3,000.00
Efectivo	\$ 3,000.00
Cheques	\$ 6,500.00
Capital Social	\$ 20,000.00

En aquel tiempo las instalaciones de la fabrica no eran propiedad de la compañía, por lo que se pagaba renta, de igual forma no se contaba con un almacén de materia prima ni de producto terminado, por lo que todo se producía en virtud de las necesidades y pedidos de los clientes. es decir, se solicitaba la materia prima cuando iban a ser elaborados los productos terminados y una vez concluidos, de inmediato se surtía a los clientes.

En cuanto a productos terminados únicamente se elaboraba, el mejorante para pan blanco, harina preparada para pan blanco, harina para tortilla de harina y el polvo para hornear. Manteniendo un mínimo de existencia para cualquier urgencia.

Todas las ventas efectuadas en ese entonces eran al contado, debido a que los proveedores no otorgaban créditos.

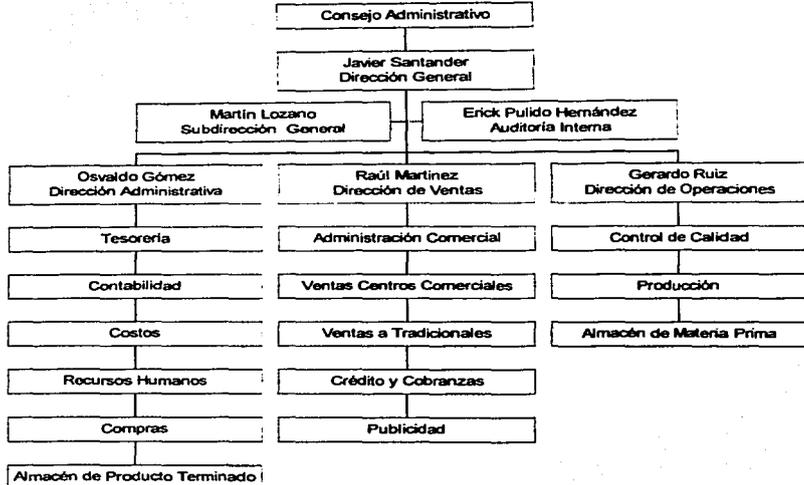
Por otro lado, la contabilidad como los aspectos administrativos se llevaban en forma manual, ya que las operaciones eran mínimas y el personal muy reducido.

A través de los años la empresa "La Harina de Fácil Uso S.A. de C.V." fué abriendo mercado a nivel nacional y por consiguiente aumentó en la elaboración de productos nuevos y de ventas. Fue por ello que nuevos inversionistas se interesaron en hacer aportaciones a dicha empresa. Actualmente cuenta con cinco accionistas y con un capital social como a continuación se describe:

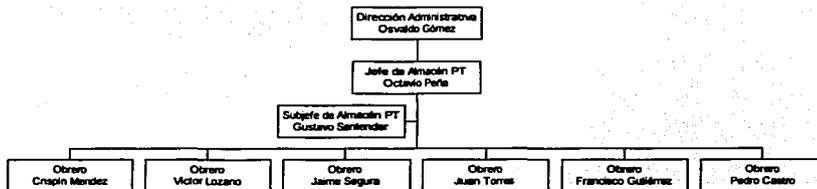
Concepto	Importe	Accionista
1 Terrenos	\$ 50,000.00	Lic. José A. Rodríguez Reyes
	\$ 50,000.00	Lic. Fernando Navor Vega
1 Edificios	\$ 150,000.00	Lic. José A. Rodríguez Reyes
	\$ 150,000.00	Lic. Fernando Navor Vega
4 Maquinas Mezcladoras	\$ 200,000.00	Lic. Eduardo García Luna.
2 Montacargas	\$ 80,000.00	Lic. Gustavo Morales Torreblanca
8 Camionetas Ford 3 ½ Tons.	\$ 100,000.00	Lic. Gustavo Morales Torreblanca
Efectivo	\$ 70,000.00	Lic. Gustavo Morales Torreblanca
Bancos	\$ 50,000.00	Lic. Eduardo García Luna.
	\$ 100,000.00	Ing. Luis Hernández Pérez
<b>Capital Social</b>	<b>\$1,000,000.00</b>	

Hoy en día la fabrica cuenta con una Dirección General, una Subdirección General y tres Direcciones de área, a cargo de distintos departamentos operacionales y administrativos. Tal como se observa en el siguiente organigrama.

## ORGANIGRAMA ACTUAL



## ORGANIGRAMA ACTUAL DE ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO





La Harina de Fácil Uso S.A. de C.V. Calle Jazmín No 104, Parque Industrial, Cuautitlán Izcalli, Estado de México C.P. 53000. Tel. 55 63 33 44 y 55 63 33 45; Fax 55 63 33 46.

Cuautitlán Izcalli, Estado de México a 01 de Enero de 2002

AT'N. Departamento de Auditoría Interna:

Por medio del presente se solicita sus servicios, para que a partir del 15 de Enero de 2002, se lleve a cabo una auditoría operacional al almacén de producto terminado, con la finalidad de verificar y determinar si el control interno aplicado a esa área es el adecuado. De igual forma si las políticas y procedimientos son conocidos por parte del personal del Almacén y si son aplicados conforme a lo establecido.

Como se puede ver el alcance de la revisión es únicamente de procedimientos operativos, por lo que en espera de una satisfactoria y pronta respuesta quedamos de usted.

Sin más por el momento les mandamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE.

JAVIER SANTANDER RAMIREZ.  
DIRECTOR GENERAL



**PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL**

AREA: PRELIMINARES

**CONTROL DE INVENTARIOS**

FECHA O PERIODO QUE SE AUDITA:  
15 - ENERO 2002

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES
<b>OBJETIVO DE LA AUDITORIA</b>			
1. Determinar, si las políticas y procedimientos son los adecuados, si son conocidos por el personal y si se llevan a cabo para el mejor funcionamiento y control interno del almacén de producto terminado	A. S. R. P.	E. G. P. H.	
<b>ESTUDIO GENERAL.</b> En Base al cuestionario obtener y evaluar:			
1. Datos Generales	A. S. R. P.	E. G. P. H.	
2. Datos Comerciales			
3. Organización			
4. Datos de Volúmenes			
5. Datos Financieros			
<b>ANÁLISIS</b> En base a formatos y apoyos complementarios, analizar y evaluar:			
1. Estructura organizacional.	A. S. R. P.	E. G. P. H.	
2. Puestos y actividades principales.			
3. Costo - hombre de cada actividad de función sujeta a auditoría.			
4. Elaborar y evaluar cuadro de distribución costo - carga de trabajo			
5. Procedimientos de operación.			
6. Formas de papelería.			
7. Archivos			
8. Sistema de Información.			
<b>CONTROL INTERNO</b>			
1. Estudiar y evaluar el control interno aplicable a la función a revisar.	A. S. R. P.	E. G. P. H.	
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</b> </div>			
	<b>EDITADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
<b>NOMBRE</b>			
<b>FUNCIÓN</b>			
<b>FECHA</b>			



**PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL**

AREA: ALMACÉN DE PRODUCTO  
TERMINADO

**CONTROL DE INVENTARIOS**

FECHA O PERIODO QUE SE AUDITA:  
15 - ENERO- 2002

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES
1 Verificar que la función de almacenes sea independiente de las actividades de comprat, recepción, inspección y cuentas por pagar.	A. S. R. P.	E. G. P. H.	
2 Evaluar los métodos y formas de almacenamiento de los materiales de tal manera que se cumplan con requisitos de salvaguarda	A. S. R. P.	E. G. P. H.	
3 Evaluar procedimientos para entrega de materiales a requerientes Hacer pruebas sobre la procedencia de salidas de almacén	A. S. R. P.	E. G. P. H.	
4 Evaluar métodos de control respecto a entradas y salidas de almacén y registro de existencias (Kardex) Hacer pruebas para verificar el cumplimiento de los mismos	A. S. R. P.	E. G. P. H.	
5 Evaluar que los movimientos físicos y teóricos se realicen en forma simultánea	A. S. R. P.	E. G. P. H.	
6 Evaluar políticas en cuanto al manejo de los siguientes materiales Material deteriorado, desgastado u obsoleto	A. S. R. P.	E. G. P. H.	
7 Evaluar criterios operativos adoptados para la toma física periódica de inventarios en aspectos de:	A. S. R. P.	E. G. P. H.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en la operación general por no surtimientos durante la toma de inventarios</li> <li>• Preparativos físicos de acomodo de materiales, en conexión con tarjetas de toma de inventarios.</li> <li>• Proceso de toma de inventarios.</li> <li>• Recolección y proceso de resultados. Determinación y análisis de diferencias.</li> <li>• Que los ajustes se realicen mes con mes</li> </ul>			
	<b>EDITADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
<b>NOMBRE</b>			
<b>FUNCIÓN</b>			
<b>FECHA</b>			

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



**ESTUDIO GENERAL**

AREA: A TODA LA PLANTA

LA HARINA DE FACIL USO S.A. DE C.V.

FECHA O PERIODO QUE SE AUDITA:  
15 - ENERO - 2002

**DATOS GENERALES.**

1. Razón o denominación social.
2. Giro u objetivo
3. Domicilio y teléfonos de oficina y plantas.
4. Grupo económico - financiero al que pertenece.
5. Fecha de constitución.
6. Problemas especiales de los últimos años.
7. Antecedentes de auditoría
8. Manuales de Políticas y Procedimientos.
9. Recorrido de las instalaciones

La Harina de Fácil Uso S.A. de C.V.  
Elaboración y venta de harinas preparadas y similares para panadería, pastelería y otros.  
Jazmín No 104, Parque Industrial, Cuautitlán Izcalli, Edo. Mex. Tel 55 63 33 44  
Alimenticia.  
15 de Marzo de 1978  
Fugas económicas en el rubro de inventarios.  
Las revisiones no han sido al 100%, principalmente en almacén de producto terminado.  
Están establecidos pero no actualizadas.  
No hay responsabilidades delegadas, desorden en almacenes y descontrol total.

**DATOS COMERCIALES.**

1. Situación de la empresa en cuanto a mercado y competencia
2. Productos de venta y características generales.
3. Productos por importancia de ventas.
4. Clientes principales.
5. Localización geográfica de los mercados e influencia
6. Principales materias primas

En excelente ubicación sobre todo para la distribución de productos a los clientes principales. En cuanto a competencia se encuentra en primer lugar a nivel nacional conforme a la siguiente descripción de introducción en el mercado:

La Harina de Fácil Uso	65%
El Buen Pan	25%
La Mejor Masa	10%

Se anexa cuadro analítico de los productos principales. (cuadro 1)

Se anexa cuadro analítico de los productos principales. (cuadro 2)

Centros comerciales: Grado de Dependencia

- Bodegas Panisam S.A de C.V. 30%
- Comercienda S.A de C.V. 20%
- Super España S.A de C.V. 15%

Cliente Tradicional:

- El Mejor Pastelero S.A de C.V. 13%
- La Donita Alegre 12%
- Otros 10%

La compañía se encuentra en una zona urbanizada y de fácil distribución para los clientes. Los clientes principales se encuentran de igual forma en lugares de nivel económico alto y económico medio. De igual forma si algún cliente lo requiere, existe venta al público en general, lo que facilita aún más la obtención de nuestros productos.

Harina de trigo y azúcar

	EDITADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
FUNCIÓN			
FECHA			

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



**ESTUDIO GENERAL**

AREA: A TODA LA PLANTA

FECHA O PERIODO QUE SE AUDITA:  
15 - ENERO 2002

LA HARINA DE FACIL USO S.A. DE C.V.

**ORGANIZACIÓN.**

1. Organigrama general
2. Puestos principales

Se anexa organigrama de la compañía ( Organigrama Actual).

Director General	Al mando de la compañía.
Subdirector General	Funciones adjuntas con el Director General
Auditor Interno	Verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos.
Director Administrativo	Mejorar al manejo administrativo de la compañía.
Director de Ventas	Incrementar los niveles de venta.
Director de Operaciones	Niveles de producción y productos nuevos.
Tesorero	Cuentas por pagar.
Contador	Estados financieros y declaraciones de impuestos.
Costos	Sistema de costo de venta
Recursos Humanos	Reclutamiento y selección de personal
Jefe de Compras	Cotizaciones, adquisiciones, proveedores
Almacenistas	Control de inventarios.
Jefatura Comercial	Facturación, captura y ventas.
Crédito y Cobranzas	Cuentas por cobrar.
Jefe de Control de Calidad	Análisis de materia prima y producto terminado
Jefe de Producción	Programar y supervisar la producción.

**DATOS DE VOLUMENES**

1. Número de funcionarios.
2. Número de empleados.
3. Número de trabajadores.
4. Número de vendedores.
5. Número de cobradores.
6. Número de clientes.
7. Número de proveedores.

Cinco  
Treinta y cuatro  
Noventa y Ocho  
Veinticinco  
Veinticinco  
Treinta  
Veinte

**DATOS FINANCIEROS.**

1. Último estado financiero
2. Impuestos que grava la entidad

Se anexa estado financiero comparativo (Estados financieros 1 y 2).  
I.V.A., Nómina, Activo, I.S.R.

	EDITADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
FUNCION			
FECHA			

**Cuadro 1. Productos de Venta**

CÓDIGO	PRODUCTO	EMBALAJE	CARACTERÍSTICAS	PRECIO VTA X KILG
10001	MEJORPAN	5 KG	Mejorante para pan blanco al 10% sobre un bulto de harina	\$ 20 00
10002	BOLILLOFACIL	25 KG	Harina preparada para elaborar pan blanco (bolillo, telera, baguette, etc )	\$ 6 00
10003	TORTILLAFACIL	25 KG	Harina preparada para elaborar tortilla de harina	\$ 5 50
10004	PASTELFACIL	25 KG	Harina preparada para elaborar pasteles 3 leches.	\$15 00
10005	DANESFACIL	25 KG	Harina preparada para elaborar pan danes (bigotes, moños, cuernos, etc )	\$ 8 50
10006	BIZCOCHOFACIL	25 KG	Harina preparada para elaborar bizcocho (conchas, pan de muerto, etc )	\$ 9 00
10007	INTEGRALFACIL	25 KG	Harina preparada para elaborar pan integral y de mesa	\$ 10 00
10008	POLVO HORNEARFACIL	5 KG	Polvos para hornear, mejor conocido como royal	\$ 5 00
10009	EMULFACIL	20 KG	Emulsiificantes para batidos	\$ 22 00
10010	CHOCOFACIL	25 KG	Cobertura de chocolate para cubiertas en pasteles y pan dulce	\$ 15 00
10011	CREMA CHANTYFACIL	20 KG	Crema pastelera para rellenos	\$14 00
10012	MARGARIFACIL	10 KG	Margarina a base de aceites vegetales	\$ 10 00

**Cuadro 2. Porcentaje de Productos por Ventas**

CÓDIGO	PRODUCTO	% TOTAL	% CENTRO COMERCIAL	% CLIENTE TRADICIONAL
10001	MEJORPAN	20	13	7
10002	BOLILLOFACIL	15	11	4
10003	TORTILLAFACIL	5	3	2
10004	PASTELFACIL	10	7	3
10005	DANESFACIL	4	3	1
10006	BIZCOCHOFACIL	4	3	1
10007	INTEGRALFACIL	2	1	1
10008	POLVO HORNEARFACIL	4	1	3
10009	EMULFACIL	3	2	1
10010	CHOCOFACIL	10	7	3
10011	CREMA CHANTYFACIL	9	6	3
10012	MARGARIFACIL	14	8	6
	<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>35</b>

## Estados Financieros 1.

La Harina de Fácil Uso S.A. de C.V.  
Estado de Situación Financiera Comparativo al 31 de Diciembre de 2001 y 2000.  
Cifras en miles de pesos

ACTIVO	2001		2000		PASIVO	2001		2000	
	\$	%	\$	%		\$	%	\$	%
<b>Circulante</b>					<b>Circulante</b>				
Caja	20.00	0.04 %	20.00	0.05 %	Proveedores	10,000.00	20.88 %	9,850.00	25.39 %
Bancos	1,000.00	2.09 %	670.00	1.73 %	Acreedores Diversos	700.00	1.46 %	1,220.00	3.15 %
Inventarios	27,000.00	56.38 %	19,000.00	48.98 %	Tributos por Pagar	500.00	1.04 %	440.00	1.14 %
Clientes	9,000.00	18.79 %	10,000.00	25.78 %	Seguridad Social	200.00	0.42 %	180.00	0.46 %
Reserva para ctas incob	-450.00	-0.94 %	-600.00	-1.55 %					
Deudores Diversos	120.00	0.25 %	20.00	0.05 %					
I.V.A. por Acreditar	340.00	0.71 %	280.00	0.73 %					
<b>Subtotal Circulante</b>	<b>37,830.00</b>	<b>77.32 %</b>	<b>29,370.00</b>	<b>75.77 %</b>	<b>Total Pasivo.</b>	<b>11,600.00</b>	<b>23.80 %</b>	<b>11,670.00</b>	<b>30.14 %</b>
					<b>CAPITAL</b>				
<b>Fijo</b>					<b>Capital Social</b>	<b>1,000.00</b>	<b>2.09 %</b>	<b>1,000.00</b>	<b>2.58 %</b>
Terrenos	100.00	0.21 %	100.00	0.26 %	Resultados Acumulados	26,100.00	54.30 %	19,300.00	49.75 %
Edificios	3,000.00	6.26 %	3,000.00	7.73 %	Utilidad del Ejercicio	9,390.00	19.61 %	6,800.00	17.53 %
Mobiliario	780.00	1.63 %	600.00	1.55 %					
Maquinaría y Equipo	4,500.00	9.40 %	3,400.00	8.76 %					
Equipo de Transporte	4,100.00	8.56 %	3,500.00	9.02 %					
Equipo de Laboratorio	500.00	1.05 %	500.00	1.29 %					
Depreciación Acumulada	-2,200.00	-4.59 %	-1,700.00	-4.38 %					
<b>Subtotal Fijo</b>	<b>10,780.00</b>	<b>22.31 %</b>	<b>9,490.00</b>	<b>24.33 %</b>	<b>Total Capital</b>	<b>36,490.00</b>	<b>76.20 %</b>	<b>27,160.00</b>	<b>69.86 %</b>
<b>Diferido</b>									
Primas pag. a anticip	80.00	0.17 %	0.00	0.00 %					
<b>Subtotal Diferido</b>	<b>80.00</b>	<b>0.17 %</b>	<b>0</b>	<b>0.00 %</b>					
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>47,690.00</b>	<b>100.00 %</b>	<b>38,790.00</b>	<b>100.00 %</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>47,690.00</b>	<b>100.00 %</b>	<b>38,790.00</b>	<b>100.00 %</b>

## Estados Financieros 2.

La Harina de Fácil Uso S.A. de C.V.  
Estado de Resultados Comparativo al 31 de Diciembre de 2001 y 2000.  
Cifras en miles de pesos

CONCEPTO	2001		2000	
	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje
Ventas	23,000.00	100.00 %	18,000.00	100.00 %
Costo de Venta	8,200.00	35.65 %	6,315.00	35.08 %
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>14,800.00</b>	<b>64.35 %</b>	<b>11,685.00</b>	<b>64.92 %</b>
Gastos de Venta	2,320.00	10.10 %	1,950.00	10.84 %
Gastos de Administración	1,000.00	4.35 %	1,250.00	6.94 %
Gastos de Producción	1,650.00	7.17 %	1,350.00	7.50 %
Depreciaciones	500.00	2.17 %	380.00	2.11 %
Gastos Financieros	40.00	0.17 %	25.00	0.14 %
Productos Financieros	-120.00	-0.52 %	-80.00	-0.44 %
Otros Gastos y Productos	20.00	0.08 %	10.00	0.05 %
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>9,390.00</b>	<b>40.83 %</b>	<b>6,890.00</b>	<b>37.78 %</b>

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

CÓDIGO: DPADM010

EDICIÓN: 01

FECHA: 31/01/02

PÁGINA: 01

**ADMINISTRACIÓN****1. IDENTIFICACIÓN**

<b>PUESTO DESCRITO</b>	Dirección Administrativa
<b>DEPENDE DE:</b>	Dirección General
<b>DEPARTAMENTO</b>	Administrativo
<b>AREA</b>	Administración

**2. MISIÓN**

Controlar, supervisar y dirigir todos los aspectos administrativos en los departamentos de Tesorería, Contabilidad, Costos, Recursos Humanos, Compras y Almacén de Producto Terminado. De igual forma conjuntamente con la Dirección de Ventas y Operaciones obtendrán los mejores beneficios administrativos y operativos para el mejor funcionamiento de la compañía.

**3. DETERMINACIÓN DE FUNCIONES.**

- Administración total de la empresa
- Toma de decisiones.
- Supervisión de todos sus departamentos a cargo
- Verificación y autorización de presupuestos
- Autorización de compras.
- Análisis de cuentas bancarias
- Autorización de entradas, salidas y ajustes en almacén de producto terminado.
- Autorización de pagos.
- Autorización de asignación de sueldos y salarios.
- Autorización de nóminas
- Informe semanal a la Dirección General sobre la administración de la compañía.

**4. ENTORNO.****4.1. DISTRIBUCIÓN Y CONTROL DE TRABAJO:**

- Apegarse al manual de procedimientos establecido
- Supervisión constante de sus departamentos a cargo

**4.2. IMPACTO DE RESULTADOS:**

- Controlar eficientemente la administración de la empresa y evitar así fugas económicas

**4.3. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:**

- Conjuntamente con sus departamentos a cargo y con la Dirección de Ventas y de Operaciones

**5. PRINCIPALES PROBLEMAS Y DIFICULTADES**

- Desvío de fondos por una deficiente administración.
- Gastos innecesarios por falta de presupuestos adecuados
- Descontrol de funciones en los departamentos a cargo



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

CÓDIGO: DPADM010  
 EDICIÓN: 01  
 FECHA: 31 / 01 / 02  
 PÁGINA: 02

### ADMINISTRACIÓN

#### 6. NIVEL DE RELACIONES QUE MANTIENE.

##### INTERNOS:

- Dirección General
- Auditoría Interna
- Dirección Comercial
- Dirección Administrativa
- Tesorería
- Contabilidad
- Costos
- Recursos Humanos
- Compras
- Almacenes

##### EXTERNOS:

- Proveedores
- Acreedores Diversos
- Bancos

#### 7. PERFIL DEL PUESTO.

##### 7.1. FORMACIÓN

ESCOLARIDAD: Licenciatura  
 ESTADO CIVIL: Indistinto  
 SEXO: Masculino

EDAD: 25 a 30 años  
 PRESENTACIÓN: Excelente

##### 7.2. EXPERIENCIA

Mínima cinco años

##### 7.3. HABILIDADES

- Facilidad de palabra, capacidad de convencimiento, relaciones públicas, don de mando.

##### 7.4. OTROS

- Deseos de superación personal y contar con honestidad e iniciativa para lograr el mejor desarrollo de la compañía.

#### 8. OBSERVACIONES.

- Constantemente se deberá brindar capacitación y cursos de actualización sobre administración de empresas y/o cualquier otro rubro relacionado con sus funciones

	EDITADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
FUNCIÓN			
FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

CÓDIGO: DPAPT010  
EDICIÓN: 01  
FECHA: 31 / 01 / 02  
PÁGINA: 01

**ALMACÉN****1. IDENTIFICACIÓN**

PUESTO DESCRITO	Almacénista
DEPENDE DE:	Dirección Administrativa
DEPARTAMENTO	Administrativo
AREA	Almacén

**2. MISIÓN**

Controlar adecuadamente los aspectos administrativos y operacionales del almacén de producto terminado.

**3. DETERMINACIÓN DE FUNCIONES.**

- Realización de inventarios físicos, conciliarlos con saldos teóricos y determinar el origen de las posibles diferencias.
- Rotación adecuada de inventarios.
- Controlar el nivel de mínimos y máximos.
- Verificar los posibles productos obsoletos o de lento movimiento.
- Verificar que las cargas a surtir, así como las recepciones de mercancía sean correctas y que se encuentren respaldadas adecuadamente.
- Llevar a cabo un programa de expediciones.
- Verificar las correctas entradas y salidas del almacén de producto terminado: (entradas de producción, dotaciones, facturación, devoluciones, autoconsumos, notas de crédito, etc)
- Realizar los movimientos tanto físicos como teóricos en forma simultánea.

**4. ENTORNO.****4.1. DISTRIBUCIÓN Y CONTROL DE TRABAJO:**

- Apegarse al manual de procedimientos establecido.
- Supervisión constante del personal operativo del almacén de producto terminado.

**4.2. IMPACTO DE RESULTADOS:**

- Controlar eficientemente las operaciones del almacén y disminuir al máximo las posibles diferencias por robos o fraudes.

**4.3. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:**

- Conjuntamente con el personal operativo y con los demás departamentos involucrados en el almacén.

**5. PRINCIPALES PROBLEMAS Y DIFICULTADES**

- Pérdidas financieras por falta de un control adecuado del almacén de producto terminado.
- Posibles robos o fraudes por parte del personal interno y/o externo.
- Incremento de mercancía obsoleta o de lento movimiento.



**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

CÓDIGO: DPAPT010  
 EDICIÓN: 01  
 FECHA: 31 / 01 / 02  
 PÁGINA: 02

**ALMACÉN**

**6. NIVEL DE RELACIONES QUE MANTIENE.**

**INTERNOS**

- Dirección General
- Auditoría Interna
- Dirección Comercial
- Dirección Administrativa
- Ventas
- Producción
- Almacén de Materia Prima
- Control de Calidad
- Contabilidad

**EXTERNOS:**

- Compañías fleteras o transportistas
- Cargadores o macheteros

**7. PERFIL DEL PUESTO.**

**7.1. FORMACIÓN**

ESCOLARIDAD: Preparatoria  
 ESTADO CIVIL: Indistinto  
 SEXO: Masculino

EDAD: 25 a 35 años  
 PRESENTACIÓN: Buena

**7.2. EXPERIENCIA**

Mínima dos años.

**7.3. HABILIDADES**

- Cálculos aritméticos, relaciones públicas, don de mando, trabajar bajo presión.

**7.4. OTROS**

- Conocimientos generales sobre los productos, disponibilidad de tiempo y cartas de recomendación.

**8. OBSERVACIONES.**

- El almacenista deberá estar afianzado por parte de la compañía.

	EDITADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
FUNCIÓN			
FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

CÓDIGO: DPAPT020  
EDICIÓN: 01  
FECHA: 31 / 01 / 02  
PÁGINA: 01

**ALMACÉN****1. IDENTIFICACIÓN**

PUESTO DESCRITO	Obrero (Almacén de Producto Terminado)
DEPENDI DE	Almacenista
DEPARTAMENTO	Administrativo
AREA	Almacen

**2. MISIÓN**

Realizar todas las actividades operativas del almacén de producto terminado en forma adecuada

**3. DETERMINACIÓN DE FUNCIONES.**

- Recepción y entrada de mercancía de producción a producto terminado
- Acomodo y rotación de mercancía en los anaqueles correspondientes
- Limpieza del equipo de trabajo y del almacén de producto terminado
- Preparación de carga o mercancía lista para expedición.
- Recepción y entrada de mercancía por devoluciones o notas de crédito

**4. ENTORNO.****4.1. DISTRIBUCIÓN Y CONTROL DE TRABAJO:**

- Apegarse al manual de procedimientos establecido
- Realizar cada obrero su actividad correspondiente para evitar duplicidad de funciones y ahorrar tiempos y movimientos.

**4.2. IMPACTO DE RESULTADOS:**

- Mantener el almacén en óptimas condiciones y la fácil localización de los productos próximos para expedición.

**4.3. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:**

- Conjuntamente con el almacenista y el resto del personal operativo.

**5. PRINCIPALES PROBLEMAS Y DIFICULTADES**

- Pérdidas financieras por falta de un control adecuado del almacén de producto terminado
- Aumento de material obsoleto por falta de una adecuada rotación de inventarios.
- Deterioro de productos por manejos inadecuados de la mercancía
- Dificultad en la localización de productos próximos a expedir.
- Posibles accidentes de trabajo por negligencia en el mantenimiento del almacén.



**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**CÓDIGO:** DPAPT020

**EDICIÓN:** 01

**FECHA:** 31 / 01 / 02

**PÁGINA:** 02

**ALMACÉN**

**6. NIVEL DE RELACIONES QUE MANTIENE.**

**INTERIORS:**

- Dirección Administrativa
- Auditoría Interna
- Almacenista
- Jefe de Producción
- Personal operativo de producción

**EXTERNOS:**

- Compañías fletadas o transportistas
- Cargadores o macheteros

**7. PERFIL DEL PUESTO.**

**7.1. FORMACIÓN**

**ESCOLARIDAD:** Secundaria  
**ESTADO CIVIL:** Indistinto  
**SEXO:** Masculino

**EDAD:** 25 a 30 años  
**PRESENTACIÓN:** Buena

**7.2. EXPERIENCIA**

- No necesaria.

**7.3. HABILIDADES**

- Cálculos aritméticos, trabajar bajo presión.

**7.4. OTROS**

- No necesarios.

**8. OBSERVACIONES.**

- Todo el personal operativo deberá contar mínimo con tres cartas de recomendación.

	<b>EDITADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
<b>NOMBRE</b>			
<b>FUNCIÓN</b>			
<b>FECHA</b>			



**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES-  
COSTO**

CÓDIGO: DACADM010  
EDICIÓN: 01  
FECHA: 31/01/02  
PÁGINA: 01

<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	Oswaldo Gómez
<b>FUENTO:</b>	Dirección Administrativa
<b>FUNCIÓN:</b>	Administración y control de almacén de producto terminado
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Javier Santander
<b>FUENTO:</b>	Dirección General
<b>SUBORDINADOS:</b>	

NOMBRE	PUESTO
Octavio Peña Carrasco	Almacenista
Hugo Hernández Orca	Tesorero
Arturo Acosta Ramirez	Contador
Alfonso Rodríguez López	Jefe de Costos
Teresa Sáenz Hernández	Jefe de Compras
Lidia Ocampo Santos	Jefe de Recursos Humanos

**BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**  
 \* Administración, toma de decisiones, supervisión de departamentos a cargo, autorizaciones, análisis de presupuestos y estados financieros

No.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	COSTO HORA \$ 123 65	
		HRS.	IMPORTE.
1	Administración General.	33	4,080 70
2	Toma de decisiones.	33	4,080 70
3	Supervisión de sus departamentos a cargo.	99	12,242 23
4	Análisis de presupuestos y estados financieros.	22	2,720 42
5	Autorizaciones de compras, pagos, nómina, etc.	11	1,360 17
6	Autorización de movimientos del almacén de producto terminado.	22	2,720 42
7	Otras autorizaciones	11	1,360 17
8	Informe semanal a la Dirección General sobre la administración de la compañía.	11	1,360 17
	<b>SUMAS</b>	242	\$ 29,925 00

**DETERMINACIÓN COSTO-HORA (BASE MENSUAL)**

SUELDO	IMNS	INFONAVIT	AGUINALDO	VACACIONES	PRIMA VACACIONAL	S.A.R.	OTROS	TOTAL
\$20,000 00	\$1,700 00	\$1,000 00	\$1,700 00	\$1,700 00	\$425 00	\$400 00	\$3,000 00	\$29,925 00

COSTO TOTAL MENSUAL \$ 29,925 00 / IMNS HABILES PROMEDIO MENSUAL = COSTO HORA \$ 123 65

	EDITADO	REVISADO	APROBADO
<b>NOMBRE</b>			
<b>FUNCIÓN</b>			
<b>FECHA</b>			





**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES-  
COSTO**

CÓDIGO: DACAPT020  
EDICIÓN: 01  
FECHA: 31/01/02  
PÁGINA: 01

<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	Crispín Méndez Avila Victor Lozano Cárdenas Jaime Segura Rivas Juan Torres Francisco Gutierrez Pedro Castro
<b>PUESTO:</b>	Obreros
<b>FUNCIÓN:</b>	Control de almacén de producto terminado
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Octavio Peña Carrasco
<b>PUESTO:</b>	Almacenista

<b>SUBORDINADOS:</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO</b>

**BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**  
• Recepción, acomodo y preparación de mercancía para su expedición, así como el mantenimiento del almacén de producto terminado

No.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	COSTO HORA \$ 13.80	
		HRS.	IMPORTE.
1	Recepción y entrada de producción a producto terminado.	220	3,036.36
2	Acomodo y rotación de mercancía	484	6,680.00
3	Limpieza de equipo y del almacén de producto terminado	44	607.27
4	Preparación de cargas para surtimientos (facturas, dotaciones, consumo interno, etc.)	350	4,790.92
5	Separación de bultos deteriorados, obsoletos o de lento movimiento	44	607.27
6	Recepción y entrada de mercancía por devoluciones, notas de crédito, etc.	110	1,518.18
	<b>SUMAS</b>	*** 1,452	\$ 20,040.00

DETERMINACIÓN COSTO-HORA (BASE MENSUAL)								
SUELDO	IMSS	INFONAVYT	AGUINALDO	VACACIONES	PRIMA VACACIONAL	S.A.R.	T. EXTRA	TOTAL
\$ 12,000.00	\$ 950.00	\$ 600.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 250.00	\$ 240.00	\$ 4,000.00	\$ 20,040.00
<b>COSTO TOTAL MENSUAL</b>		** \$ 20,040.00 /		<b>HRS HÁBILES PROMEDIO MENSUAL = COSTO HORA</b>		** \$ 13.80		

- El costo mensual corresponde a las seis personas operativas, por lo que el costo promedio individual se determinará entre seis, es decir: Costo mensual \$ 20,040.00 / seis operativos = Costo mensual promedio por operativo \$ 3,340.00
- El costo hora corresponde al promedio de costo hora por cada operativo
- \*\*\* Las horas hábiles promedio mensual corresponden a los seis operativos, por lo que el promedio de horas mensual por operativo es: Horas hábiles promedio mensual 1,452 / seis operativos = 1 hora promedio mensual por operativo. 242 hrs.

	EDITADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
FUNCIÓN			
FECHA			



## CUADRO DE DISTRIBUCION COSTO-CARGAS DE TRABAJO

CÓDIGO CDAPT010  
 EDICIÓN: 01  
 FECHA: 31/01/02  
 PÁGINA: 01

FUNCIÓN: Control del Almacén de Producto Terminado

ACTIVIDADES PRINCIPALES		TOTALES		ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DERIVADAS, PERSONAL QI E INTERVENE							
				DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA				ALMACENISTA		OBREROS	
Descripción	Hrs.	Importe	Descripción	Hrs.	Importe	Descripción	Hrs.	Importe	Descripción	Hrs.	Importe
Mantenimiento	50	920.67				Supervisión del personal operativo	6	313.49	Limpieza del equipo y del almacén de producto terminado	44	607.27
Toma de inventarios y análisis	200	8,581.55	Supervisión y autorización de movimientos y ajustes del almacén de producto terminado	32	3,957.03	Supervisión de personal, toma de inventarios, análisis de diferencias, control de mermas y mínimos, rotación de inventarios	60	3,133.94	Acomodo y rotación de mercancía, separación de bultos en mal estado, obsoleto o de lento movimiento	108	1,490.58
Salida de mercancía para clientes y en general	654	13,023.08				Supervisión de personal, revisión de cargas, expedición de surtidos y actualización de movimientos en el sistema informático	104	5,432.17	Preparación de cargas para surtidos y expediciones	550	7,590.91
Entrada de mercancía por producción	466	7,815.08				Supervisión de personal, recepción de mercancía de producción y actualización de movimientos en el sistema informático	36	1,880.37	Recepción y entrada de mercancía de producción al almacén de producto terminado Acomodo y rotación de los productos	430	5,934.71
Entrada de mercancía en general	356	6,296.90				Supervisión de personal, recepción de mercancía por devoluciones, etc. y actualización de movimientos en el sistema informático	36	1,880.37	Recepción y entrada de mercancía por devoluciones, nota de crédito, etc. Acomodo y rotación de los productos	320	4,416.53
Administración General	210	25,967.97	Administración, toma de decisiones, supervisión, autorizaciones, análisis de estados financieros y presupuestos.	210	25,967.97						
<b>Total Mensual</b>	<b>1,936</b>	<b>62,685.25</b>		<b>242</b>	<b>29,925.00</b>		<b>242</b>	<b>12,640.25</b>		<b>1,452</b>	<b>20,848.00</b>
<b>EDITADO</b>				<b>REVISADO</b>				<b>APROBADO</b>			
NOMBRE											
FUNCIÓN											
FECHA											



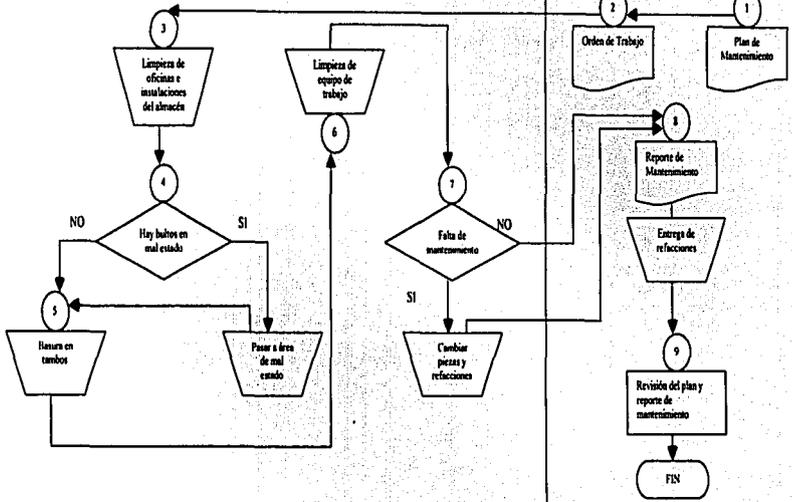
PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

MANTENIMIENTO

AREA: ALMACEN  
 CÓDIGO: PDRFAPTO10  
 EDICIÓN: 01  
 FECHA: 31 / 01 / 02  
 PÁGINA: 01

OBRERO

ALMACENISTA



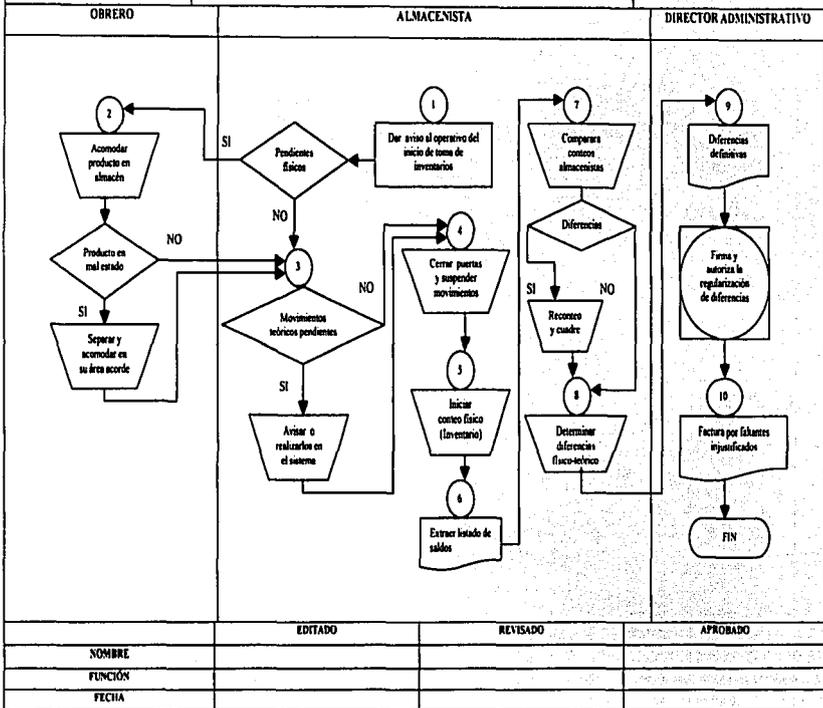
	EDITADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
FUNCIÓN			
FECHA			



PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

TOMA DE INVENTARIOS Y ANÁLISIS

AREA: ALMACEN  
 CÓDIGO: PRDFAPT020  
 EDICIÓN: 01  
 FECHA: 31/01/02  
 PÁGINA: 01





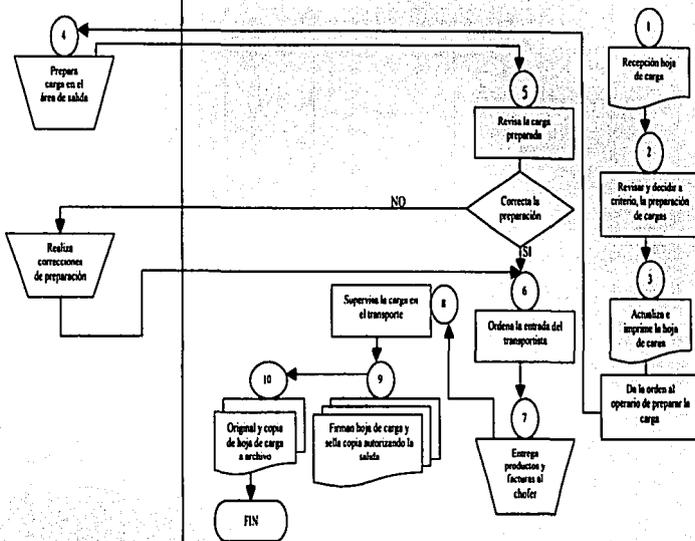
PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

AREA: ALMACEN  
 CÓDIGO: PRDFAPTO30  
 EDICIÓN: 01  
 FECHA: 31 / 01 / 02  
 PÁGINA: 01

SALIDAS DE MERCANCÍAS PARA CLIENTES.

OBRRERO

ALMACENISTA



	EDITADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
FUNCIÓN			
FECHA			



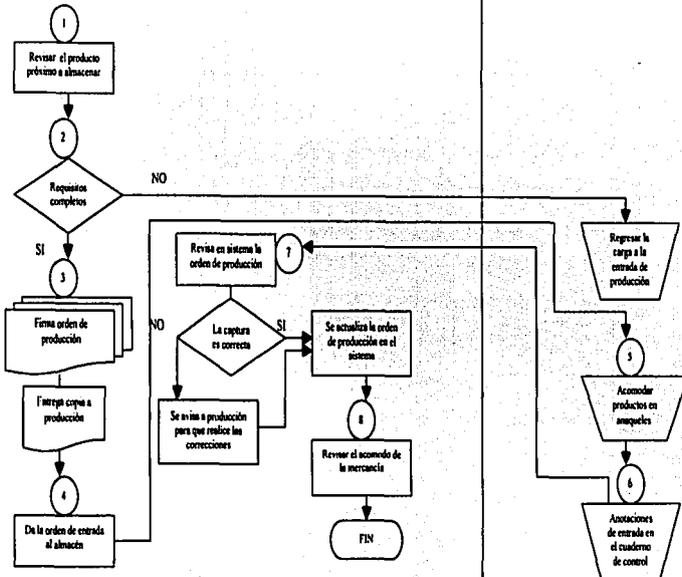
PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

AREA ALMACEN  
CÓDIGO PRDFAPT040  
EDICIÓN: 01  
FECHA: 31/01/02  
PÁGINA: 01

ENTRADAS DE MERCANCÍA POR PRODUCCIÓN.

ALMACENISTA

OBrero



	EDITADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
FUNCIÓN			
FECHA			



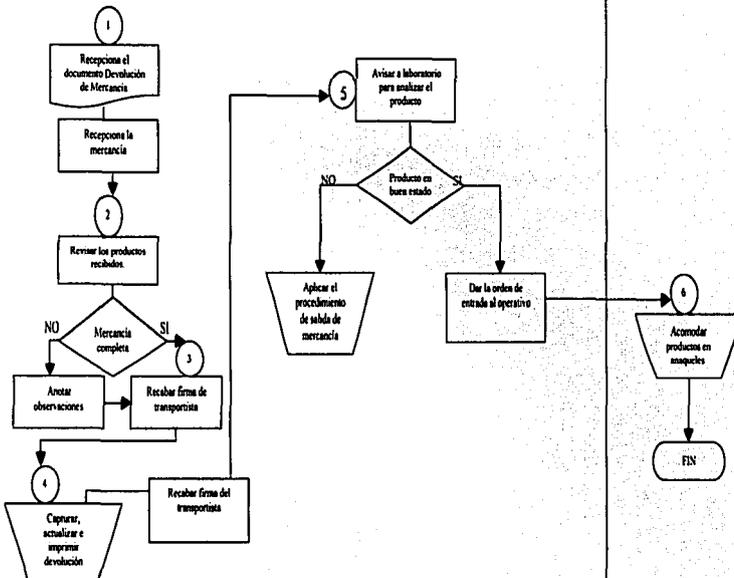
PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

AREA ALMACEN  
 CÓDIGO: PRDFAPT050  
 EDICIÓN: 01  
 FECHA: 31 / 01 / 02  
 PÁGINA: 01

ENTRADAS DE MERCANCÍA POR DEVOLUCIONES

ALMACENISTA

OBROERO



	EDITADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
FUNCIÓN			
FECHA			



## PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

AREA: ALMACÉN  
CÓDIGO: PRAPT010  
EDICIÓN: 01  
FECHA: 31/01/02  
PÁGINA: 01

### MANTENIMIENTO

#### 1.- OBJETO.

Describir la manera de mantener en buenas condiciones las instalaciones del almacén de producto terminado y el equipo de trabajo.

#### 2.- ALCANCE.

Al equipo de trabajo y al almacén de producto terminado.

#### 3.- DOCUMENTOS DE REFERENCIA.

Reporte de mantenimiento operativo y preventivo.

#### 4.- RESPONSABILIDADES.

Es responsabilidad del almacenista, revisar el reporte operativo y preventivo, de igual forma que se hayan cumplido todas las operaciones conforme a lo establecido.  
Es responsabilidad del personal operativo mantener las instalaciones limpias, así como el equipo de trabajo, según el plan de mantenimiento establecido.

#### 5.- POLÍTICAS Y/O DISPOSICIONES DE CONTROL

- La limpieza de las instalaciones será en forma diaria y el equipo en cada cambio de turno.
- Los cambios de piezas se realizarán únicamente conforme al plan de mantenimiento.
- Ningún cambio de basura deberá permanecer dentro del área del almacén.
- Las solicitudes de piezas nuevas deberán ser realizadas únicamente por el almacenista y deberán ser autorizadas por la Dirección Administrativa.
- El equipo que requiera de mantenimiento externo, también deberá ser autorizado por la Dirección Administrativa.
- Todas las refacciones cambiadas deberán ser recopiladas por el almacenista.

#### 6.- DESARROLLO.

- 1 El almacenista observará el plan de mantenimiento operativo y preventivo, para determinar qué actividades se realizarán en esa jornada de trabajo.
- 2 El almacenista llenará el orden de trabajo por cada actividad.
- 3 El personal operativo comenzará a realizar la limpieza de todo el almacén de producto terminado. Se iniciará por barrer y trapear las oficinas, acto seguido, con ayuda del mozo y un poco de aceite líquido, se recorrerán los pasillos de todo el almacén, así como el área de carga y descarga.
- 4 En caso de encontrar bulbos rotos o deteriorados, se trasladarán inmediatamente al área de bulbos rotos, o en su defecto, se entregarán a producción para su reemblaje.
- 5 Toda la harina y basura obtenida, se depositará en los tambos destinados para este género e inmediatamente se colocarán en la orilla del área de carga y descarga.
- 6 Respecto al equipo de trabajo, se realizará la limpieza de montacargas y patines al término de cada turno. Dicha limpieza será a través de sopleado con la compresora y posteriormente con un pedazo de estopa y un poco de gasolina.
- 7 En cuanto al mantenimiento preventivo se realizarán los cambios en cuanto a los tiempos establecidos como son: cambio de aceite, lubricaciones, cambios de carbonos, cambio de ruedas, cambio de retenes, cambio de poleas, etc.
- 8 Toda actividad realizada de mantenimiento operativo y preventivo, deberá ser anotada en el reporte de mantenimiento por parte del personal operativo. Y todas las refacciones cambiadas deberán ser entregadas al almacenista.
- 9 El almacenista solicitará y revisará que el plan de mantenimiento se esté cumpliendo y de igual forma que se hayan anotado todas y cada una de las actividades en el reporte para este género.

	EDITADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
FUNCIÓN			
FECHA			



## PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

### TOMA DE INVENTARIOS Y ANÁLISIS

AREA: ALMACEN  
CÓDIGO: PRAPT020  
EDICIÓN: 01  
FECHA: 31 / 01 / 02  
PÁGINA: 01

#### 1.- OBJETO.

Establecer el stock físico depositado en el almacén de producto terminado, comparar el resultado con los stocks teóricos, determinar si hay diferencias, regularizar las diferencias y validar el total de kilos en existencias.

#### 2.- ALCANCE.

Cualquier producto terminado o comercializado depositado en el recinto de fábrica y con código de artículo abierto.

#### 3.- DOCUMENTOS DE REFERENCIA.

Registro de inventario físico.  
Listado de stocks teóricos.  
Documentos de ajuste a autorizar por el Director Administrativo.

#### 4.- RESPONSABILIDADES.

Es responsabilidad del Director Administrativo, autorizar las regularizaciones y validar el inventario final.  
Es responsabilidad del almacenista en cada cierre de mes, la coordinación de los equipos de recuento, proporcionar los listados, participar en los mismos, recopilar datos de los equipos y extraer las diferencias físicas teóricas y regularizar las diferencias autorizadas por el Director Administrativo.  
Es responsabilidad del Jefe de almacén de producto terminado, realizar inventarios diariamente, así como el análisis de diferencias en teórico - físico.

#### 5.- POLÍTICAS VO DISPOSICIONES DE CONTROL

- Los inventarios se realizarán, en forma diaria y el horario de inicio será a las 9:00 de la mañana.
- En cierre de mes se realizarán conteos separados por los almacenistas y si así se requiere en presencia de un auditor interno.
- Los movimientos teóricos y físicos se deberán realizar en forma simultánea, es decir, ningún movimiento deberá quedar pendiente de capturar y actualizar.
- Todos los movimientos deberán estar debidamente soportados con sus documentos correspondientes y con firma de acuse de recibo o de conformidad.
- No se realizará ningún movimiento físico ni teórico en la toma de inventarios.

#### 6.- DESARROLLO.

##### 5.1 Inventario de Final de Mes

- 1 El almacenista indicará al personal operativo que no quede ningún movimiento pendiente ya que se iniciará la toma de inventarios
- 2 El personal operativo acomodará correctamente los productos que estén pendientes por entradas y salidas de almacén. De igual forma separarán todos aquellos productos deteriorados, en mal estado, obsoletos o de lento movimiento en caso de que los hubiese
- 3 El almacenista coordinará y comprobará, antes de la realización del inventario, la no existencia de movimientos físicos o teóricos en los almacenes pendientes de reflejarse en la cuenta de artículo (o viceversa), verificando que no quedará ningún movimiento pendiente del mes que se cerrará (órdenes de producción, dotaciones, salidas, etc)
- 4 El almacenista comprobará que no existen movimientos físicos/teóricos no controlados se cierran puertas de almacén (producción y cortinas de salida) y no se realiza ningún movimiento físico ni teórico
- 5 El almacenista iniciará el sistema de recuento, éste será, con un listado donde no aparezcan cantidades como soporte, independientemente de la zona o tipo, se verificará mediante sistema de barrido (empezando por un extremo y acabando por el otro) de todos los huecos (artículo/cantidad) que la componen

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

	EDITADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
FUNCIÓN			
FECHA			

**PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN****TOMA DE INVENTARIOS Y ANÁLISIS**

AREA: ALMACÉN  
CÓDIGO: PKA17020  
EDICIÓN: 01  
FECHA: 31 / 01 / 02  
PAGINA: 02

- 6 Terminado el inventario, se verificará si está realizada toda la captura en sistema, que afecto en inventarios (ordenes de producción, distacques, salidas, etc.) y se extraen los listados del sistema de computo destinados al recuento (listado de saldos teóricos).
- 7 Se comparan los resultados de los almacenistas. En caso de existir diferencias se realiza un nuevo conteo en los productos afectados
- 8 El almacenista comparará el resultado del recuento físico con el teórico (listado cuadre almacén), se extraerán las diferencias y se procederá al recuento de las más significativas
- 9 Ya analizadas las diferencias y estando seguros que no hay errores en sistema (solo diferencias físicas) Las diferencias entre saldos teóricos y el físico con diferencias positivas (más físico que teórico) se considerarán a favor de la empresa y serán regularizadas con la autorización del Director Administrativo
- 10 Las diferencias en negativo (menos físico que teórico) serán facturadas al responsable de almacén

**5.2. Inventario Diario.**

1. El procedimiento básico será el mismo que el aplicable a un final de mes (5.1), teniendo en cuenta que se realizará diariamente entre 9 y 10 de la mañana y se llevará a cabo por el propio almacenista en turno.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

	EDITADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
FUNCIÓN			
FECHA			

**PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN****SALIDA DE MERCANCIAS PARA CLIENTES Y EN GENERAL**AREA: ALMACÉN  
CÓDIGO: PRAPT030  
EDICIÓN: 01  
FECHA: 31 / 01 / 02  
PÁGINA: 01**1.- OBJETO.**

Describir la salida de productos del almacén central ya sea por pedidos de cliente, por dotaciones a almacenes locales y foráneos, por autoconsumo (muestras a clientes, demostraciones en el obrador, género destruido) o por no conformidad del producto

**2.- ALCANCE.**

A todas las salidas del almacén de producto terminado de La Harina de Fácil Uso.

**3.- DOCUMENTOS DE REFERENCIA.**

- Hoja de carga para camionetas del D F
- Facturas y dotaciones.
- Ordenes de producción (en el caso de consumo materia prima).
- Traspaso de producto para reconversión
- Listado de movimientos por autoconsumo

**4.- RESPONSABILIDADES.**

Es responsabilidad de la Dirección Administrativa autorizar los movimientos y ajustes del almacén de producto terminado. Es responsabilidad del almacenista la programación, captura de pedidos, impresión de dotaciones (listados) y captura de movimientos por autoconsumo debidamente autorizados por la Dirección Administrativa. De igual forma el almacenista deberá de actualizar los documentos (salidas, dotaciones, etc.) así como el conteo y expedición de todo el producto que salga del almacén

**5.- POLÍTICAS Y/O DISPOSICIONES DE CONTROL.**

- El horario de carga de las facturas (hojas de carga) a los transportistas será a las 18.00 hrs.
- El horario de carga a los vendedores será de 7.00 a 9.00 hrs. y de 15.00 a 17.00 hrs
- Las salidas de autoconsumo, será el caso de muestras, consumos en laboratorio ó consumos de demostradores.
- Las salidas por no conformidad de control de calidad, serán los que cumplan los siguientes requisitos:
  - Envase roto o deteriorado
  - Contaminación evidente (plagas)Aquellos artículos cuyo consumo preferente sobrepase los 3 meses, cuando ya no es posible su reconversión. Género caducado perteneciente a la familia de las cremas o harinas preparadas. Lotes que no pasaron las pruebas de control de calidad

**6.- DESARROLLO.****6.1.- Salida para clientes:**

- 1 El almacenista recibirá del departamento comercial las hojas de carga antes de las 17.00 hrs del día en que se cargará
- 2 El encargado de almacén, al recibir las hojas de carga definitivas, establece a su criterio el orden de preparación de cargas
- 3 El almacenista actualizará la hoja de carga y dará la orden de preparación de la carga seleccionada
- 4 El operario preparará la hoja de carga de la ruta deseada por unidad de envase, colocando el género en la zona determinada para su salida.
- 5 El encargado de almacén, al finalizar la preparación de carga, revisa que la cantidad y los productos sean los correctos y realizará el proceso de listado de incidencias
- 6 Si esta correcta el almacenista llamará al transportista para que ingrese al área de carga, de lo contrario las correcciones se harán inmediatamente
- 7 El almacenista entregará al repartidor los productos y las facturas correspondientes a la hoja de carga definitiva
- 8 El almacenista nuevamente supervisará que el repartidor cargue el género de su ruta en la camioneta
- 9 Una vez que se termina la carga, el chofer firma de conformidad en la hoja de carga y el almacenista le entregará una copia con sello de salida y firmada por el ambas partes
- 10 La hoja de carga original firmada por el chofer y el responsable de almacén de producto terminado así como las facturas de almacén emisor se pasan a almacén y al departamento comercial para su archivo.

	EDITADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
FUNCIÓN			
FECHA			

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



**PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN**  
**SALIDA DE MERCANCIAS PARA CLIENTES Y**  
**EN GENERAL**

AREA: ALMACEN  
CODIGO: PRAPD30  
EDICIÓN: 01  
FECHA: 31 / 01 / 02  
PAGINA: 02

**6.2.- Salida por Dotaciones de Vendedores**

- 1 El almacenista recepcionará el documento "Dotación" en forma de listado correspondiente por cada agente de ventas.
- 2 El almacenista actualizara e imprimirá la dotación en triplicado (Original = Comercial; Copia 1 - Almacén; Copia 2 - Vendedor).
- 3 El personal operativo preparará la dotación por unidad de envase, colocando el género en la zona determinada para su salida.
- 4 Una vez realizada la preparación de producto, el almacenista, revisará físicamente que la mercancía se identifica con la relacionada en la dotación.
- 5 En caso de existir diferencia se arreglará al momento ya sea con el producto y en caso que no sea posible, se realizará la corrección de la dotación vía sistema imprimiendo una nueva.
- 6 El almacenista entregará el producto al vendedor.
- 7 Una vez arreglado, firmarán en la dotación el vendedor y el responsable de almacén de producto terminado sellando la copia del vendedor para su autorización de salida. La copia original de la dotación se destinará a archivo en comercial y la copia para archivo almacén de producto terminado.

**6.3.- Salida por Autoconsumo**

1. El almacenista recepcionará la solicitud del pedido de género.
- 2 El almacenista introducirá el documento de autoconsumo, por código de artículo.
3. El almacenista imprimirá el documento y deberá de ser autorizado por el Director Administrativo.
4. El personal operativo preparará el género.
- 5 El almacenista revisará que la carga preparada sea la correcta conforme al documento expedido.
- 6 El almacenista entregará los productos, recabará la firma de acuse de recibo y entregará copia del documento al solicitante.

**6.4.- Salidas por no Conformidad de Control de Calidad**

- 1 Toda salida por cualquiera de estos conceptos (ver políticas y/o disposiciones de control), se deberá contar con el documento actualizado (traspaso de reconversión, dictamen de laboratorio y firma correspondiente) e inmediatamente se sacará la mercancía del almacén. El documento deberá contar con la firma de control de calidad y del Director Administrativo.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

	EDITADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
FUNCIÓN			
FECHA			



## PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

### ENTRADAS DE MERCANCÍA POR PRODUCCIÓN

AREA: ALMACÉN  
CÓDIGO: PRAPT040  
EDICIÓN: 01  
FECHA: 31/01/03  
PÁGINA: 01

#### 1.- OBJETO.

Describir la entrada de producto proveniente de producción.

#### 2.- ALCANCE.

A todos los productos recién elaborados

#### 3.- DOCUMENTOS DE REFERENCIA.

Órdenes de producción

#### 4.- RESPONSABILIDADES.

Es responsabilidad del almacenista, revisar que todas las cargas fabricadas que pretendan entrar al almacén cuenten con los requisitos establecidos. Es responsabilidad del almacenista, actualizar correctamente en sistema todas las órdenes de producción que se hayan recepcionado. Es responsabilidad del personal operativo dar entrada al almacén, acomodar y rotar toda aquella mercancía que haya reunido los requisitos establecidos

#### 5.- POLÍTICAS Y/O DISPOSICIONES DE CONTROL.

- No se recibirán bultos deteriorados o en mal estado.
- No se recibirán órdenes de producción incompletas o que no hayan sido analizadas por control de calidad.
- Las tarimas deberán recibirse de la siguiente manera: Los bultos de 25 kg en tarimas de 30 bultos; los de 5 kg en tarimas de 200 bultos; las cubetas de 20 y 25 kg en tarimas de 24 cubetas y las cajas de 10 kg en tarimas de 100 cajas.
- Los restos de mercancía de una producción deberán estar por separados en otra tarima y en forma conjunta.
- Si la orden de producción capturada no coincide con lo recibido físicamente, no podrá ser transferida ni actualizada hasta que se hayan realizado las correcciones necesarias

#### 6.- DESARROLLO.

- En forma diaria y cada hora el almacenista revisará el producto listo para el stock de venta y que se encuentra en la zona disponible para este género (conte inventario 9:45 hrs)
- Verificará que cada carga producida, cuente con la bolsa de muestra determinada por laboratorio, la orden de producción (original, copia amarilla y azul) y que vengan las tarimas completas conforme a la cantidad reflejada en la orden de producción. En el caso de que existan picos, la tarima deberá estar al lado de la carga correspondiente. De lo contrario el operativo regresará la orden completa
- Una vez revisado, se coloca la muestra junto con la copia amarilla en el espacio destinado para este rubro, y firman el almacenista y el montacarguista de producción, la orden de producción, entregándole la original, para que producción realice la transferencia al almacén de producción terminado a través del sistema de computo
- El almacenista dará la orden para comenzar a acomodar el producto en los anaques correspondientes
- El personal operativo visualizará el lugar correspondiente y colocará la mercancía cuidando que los productos a acomodar sean los últimos en salir.
- El personal operativo hará las anotaciones en el cuaderno de control
- El almacenista comenzará a actualizar las órdenes de producción en el sistema informático, en el caso de estar correctas. De lo contrario se avisará a producción para que realice las correcciones necesarias
- Por último el almacenista verificará el correcto acomodo de los productos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

NOMBRE	EDITADO	REVISADO	APROBADO



## PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

### ENTRADAS DE MERCANCÍA EN GENERAL

AREA ALMACÉN  
CÓDIGO: PRAPT050  
EDICIÓN: 01  
FECHA: 31/01/02  
PÁGINA: 01

#### 1.- OBJETO.

Describir la entrada de productos en el almacén de producto terminado ya sea proveniente por incidencia en reparto, o por devoluciones de clientes y vendedores

#### 2.- ALCANCE.

A todas las entradas del almacén de producto terminado de La Harina de Fácil Uso

#### 3.- DOCUMENTOS DE REFERENCIA.

- Solicitud de nota de crédito, cuando se trata de una incidencia en reparto, cuando el producto proviene de devolución de clientes.
- Documento "Devolucion de Mercancia a Almacén Central" y devolución actualizada, cuando se recibe de un vendedor

#### 4.- RESPONSABILIDADES.

Es responsabilidad del almacenista que todos los movimientos físicos han sido realizados previamente en el sistema. Debe asegurarse que el producto está en perfectas condiciones o que cuenta con el dictamen positivo de laboratorio antes de incorporar el producto devuelto al almacén. Es responsabilidad del personal operativo, acomodar la mercancía dictaminada en buen estado en sus anaques correspondientes.

#### 5.- POLÍTICAS Y/O DISPOSICIONES DE CONTROL.

- No se recibirán bultos deteriorados o en mal estado
- Los productos aceptados deberán ser los próximos a expedición.
- Todo producto a recibir deberá ser analizado por control de calidad
- Todo producto no entregado deberá ser facturado a la persona a quien se le entregó la mercancía

#### 6.- DESARROLLO.

##### 6.1. Notas de Crédito

- 1 El transportista se presenta en almacén y con su salida en mano (ruta de carga), la entrega a comercial, para su revisión, asimismo entregará el formato lleno por el cual no entregó toda la mercancía a los clientes y solicitando sus notas de crédito
- 2 Ya revisado se realiza la solicitud de nota de crédito, se devuelve al transportista y éste a su vez entrega al almacenista junto con el producto físicamente
- 3 El almacenista revisa el producto detalladamente y que cuente con el diagnóstico positivo de control de calidad de la orden del acomodo del producto, firmando de conformidad la nota de crédito, (original y dos copias) y en su caso haciendo las observaciones por productos que lleguen en mal estado o incompletos, para efectuar el cobro de los mismos
- 4 El personal operativo dará la entrada al producto y los acomodará en sus anaques correspondientes, cuidando que sean los próximos a expedir
- 5 El almacenista entregará una copia al transportista, mientras que la original se entregará al departamento comercial para la captura en sistema. La última copia se quedará para archivo

##### 6.2. Devoluciones.

- 1 El vendedor o chofer, se presenta en el almacén, y entrega al almacenista, el documento "Devolución de Mercancia al Almacén Central" donde especifica los productos que se devuelven, y comienza a bajar el producto
- 2 El almacenista revisará la mercancía a detalle, junto con el documento y firma de conformidad el almacenista anotando las observaciones pertinentes
- 3 El vendedor o chofer lo entrega a administrativo de almacenes el documento firmado
- 4 El almacenista capturará y actualizará en el sistema la devolución, lo imprimirá y recabará firma del vendedor o transportista. Se le entregará una copia al transportista
- 5 Laboratorio revisará las devoluciones y dictaminará ya sea buen estado, mal estado, cambio de empaque y reconversión. Si se dictamina buen estado, el almacenista dará la orden para el acomodo del producto, en el caso de mal estado, cambio de empaque o reconversión, se siguen los pasos indicados en la PRAPT050-Salidas de Mercancías para Cliente y en General
- 6 El personal operativo dará la entrada al producto y los acomodará en sus anaques correspondientes, cuidando que sean los próximos a expedir

	EDITADO	REVISADO	APROBADO
NOMBRE			
FUNCIÓN			
FECHA			

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**







**ANÁLISIS DE FORMAS DE PAPELERÍA**ÁREA: ALMACEN  
CÓDIGO: F - APT040  
EINCIÓN: 01  
FECHA: 31/01/02  
PÁGINA: 01**CONTROL DE ALMACÉN DE PRODUCTO  
TERMINADO**

<b>NOMBRE DE LA FORMA:</b>	Orden de Producción		
<b>PROPÓSITO DE LA FORMA:</b>	Para poder recepcionar y autorizar la entrada de cada carga de producción al almacén de producto terminado		
<b>QUIÉN LA FORMULA:</b>	Producción		
<b>QUÉ LA ORIGINA:</b>	Las producciones realizadas.		
<b>PERIODICIDAD:</b>	Diario		
<b>VOLUMENES:</b>	Díarios		
<b>EN VIGOR DESDE:</b>	01 de Enero de 1990		
<b>MODIFICACIONES:</b>	Máquina y turno en que se elaboró. 01 de Mayo de 2001		
<b>OTROS DATOS:</b>	El documento llevará nombre y firma del almacenista y del montacarguista que entrega la mercancía, así como las observaciones que se originen..		
<b>TANTOS</b>	<b>COLOR</b>	<b>DESTINO Y USO</b>	
1 Original	Blanca	La usa el departamento de producción para solventar la materia prima utilizada y afectar la actualización en el sistema informático. Se archiva en el departamento de producción.	
1 Copia	Amarilla	Se entrega a control de calidad, para diagnosticar las especificaciones y características de los productos terminados. Este documento se archiva en laboratorio	
1 Copia	Azul	Se entrega al almacenista para respaldo de los productos recibidos, en cantidad y tipo. Asimismo para la actualización en el sistema informático de entrada al almacén. Este documento se archiva en el almacén de producto terminado	
<b>NOMBRE</b>	<b>EDITADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
<b>FUNCIÓN</b>			
<b>FECHA</b>			

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**





**ANÁLISIS DE ARCHIVOS**

**CONTROL DE ALMACÉN DE PRODUCTO  
TERMINADO**

AREA: ALMACÉN  
 CÓDIGO: ARCH-APT010  
 EDICIÓN: 01  
 FECHA: 31/01/02  
 PÁGINA: 01

<b>NOMBRE DEL ARCHIVO:</b>	Mantenimiento	<b>TIPO DE ARCHIVO:</b>	Archivo vivo
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Por el mantenimiento operativo y preventivo		
<b>LOCALIZACIÓN:</b>	Oficinas del Almacén P.T.	<b>VOLUMENES DE ARCHIVO:</b>	Uno
<b>VOLUMEN DE ACTUALIZACIÓN:</b>	Tres documentos	<b>FRECUENCIA:</b>	Diano.
<b>EN VIGOR DENDE:</b>	01 de Mayo de 2001	<b>CLASIFICADO POR:</b>	Fecha
<b>DOCUMENTOS O INFORMES QUE DA ORIGEN:</b>	Plan de Mantenimiento, Reporte de Mantenimiento, Orden de Trabajo.		

OTROS:	Actualización continua		
USUARIO	USO	FRECUENCIA	
Almacenista	Para verificar fechas de mantenimiento	Diano	
Dirección Administrativa	Supervisión del mantenimiento y autorizar pagos.	Semanal	

**CONTENIDO DEL ARCHIVO**

- Plan de mantenimiento operativo y preventivo en forma mensual, así como las fechas de operación.
- Reporte de mantenimiento especificando fechas y personal que lo elaboró.
- Órdenes de trabajo con las especificaciones y observaciones generales sobre cada operación, así como la firma del responsable operativo.

	EDITADO	REVISADO	APROBADO
<b>NOMBRE</b>			
<b>FUNCIÓN</b>			
<b>FECHA</b>			

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**







**ANÁLISIS DE INFORMES**  
**CONTROL DE ALMACÉN DE PRODUCTO**  
**TERMINADO**

AREA ALMACEN  
CÓDIGO INF - APT010  
EDICIÓN 01  
FECHA 31/01/02  
PÁGINA 01

<b>NOMBRE DEL INFORME:</b>	Informe del Almacén de Producto Terminado		
<b>PROPOSITO DEL INFORME:</b>	Dar a conocer las condiciones generales de las instalaciones, del equipo de trabajo y de inventarios.		
<b>QUIEN LO FORMULA:</b>	Almacenista		
<b>QUE LO ORIGINA</b>	Todas las operaciones del almacen de producto terminado		
<b>VOLUMEN DE HOJAS O REGISTROS:</b>	Seis hojas		
<b>FORMA DE HACERLO:</b>	Computarizado		
<b>PRINCIPAL USUARIO</b>	Director Administrativo		
<b>FECHA TEORICA DE PRESENTACION:</b>	Lunes	<b>PERIODICIDAD:</b>	Semanal
<b>FECHA REAL DE PRESENTACION:</b>	Lunes	<b>PERIODICIDAD:</b>	Quincenal
<b>NIVEL DE INFORMACION:</b>	Direccion		
<b>EN VIGOR DESDE:</b>	01 de Enero de 2001		
<b>MODIFICACIONES:</b>	Observaciones, recomendaciones y sugerencias	01 de Mayo de 2001	
<b>OTROS DATOS:</b>			

TANTOS	COLOR	DESTINO Y USO DE CADA TANTO
1 Original	Blanca	Se entrega a la Dirección Administrativa para informar la situación actual del almacén de producto terminado
1 Copia	Blanca	Para archivo del almacén de producto terminado como historial y respaldo del almacenista.

DATOS DE CONTIENE		ORIGEN DE LOS DATOS	
1. Se refleja un resumen de las operaciones del mantenimiento del almacén de producto terminado. De igual forma de los resultados obtenidos por la toma de inventarios físicos, así como las observaciones, recomendaciones y sugerencias sobre las operaciones generales del almacén		1. Plan y reporte de mantenimiento	
		2. Toma de inventarios físicos	
		3. Supervisión de las operaciones del almacén por parte del del almacenista.	

	EDITADO	REVISADO	APROBADO
<b>NOMBRE</b>			
<b>FUNCIÓN</b>			
<b>FECHA</b>			

**TESIS CON**  
**FALLA DE ORIGEN**



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

AREA ADMINISTRACION  
 DEPARTAMENTO A.P.T.  
 FECHA: 31/01/02  
 PAGINA: 01

**CONTROL DE INVENTARIOS DE ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO**

DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
<b>A) En General.</b>					
1. ¿Se revisa mensualmente que la suma de los registros auxiliares de inventarios de mercancías sea igual a su correspondiente cuenta de mayor?	X				
2. ¿Todas las personas que intervienen en inventarios están afianzadas?		X		La última vez que se afianzaron fue hace tres años.	
3. ¿Los inventarios están asegurados?		X		Última vez, hace cinco años.	
4. ¿La cobertura de seguros es total? y ¿Cada cuando se actualiza?		X		No hay actualización.	
5. ¿Las medidas de seguridad son las adecuadas?		X		Hay acceso al almacén por la parte de producción y por el área de expediciones.	
6. ¿Hay mayor control sobre productos de mayor valor?		X			
7. ¿Están debidamente custodiados los inventarios y por personal autorizado?		X		Los transportistas tienen acceso a los pasillos de los anaqueles.	
8. ¿Existen medidas de seguridad e higiene como fumigaciones, extintores, rutas de evacuación, etc.?	X				
9. ¿Es obligatorio para todo el personal el uso de cofia y tapabocas?	X				
10. ¿Hay control e información sobre mercancía obsoleta o de lento movimiento?	X				
11. ¿El material obsoleto o de lento movimiento es aprobado por la Dirección Administrativa?	X				
12. ¿Existe control de máximos y mínimos?		X		Sobre todo en temporada de fin de año	
	<b>EDITADO</b>			<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
NOMBRE					
FUNCIÓN					
FECHA					

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

AREA ADMINISTRACIÓN

**CONTROL DE INVENTARIOS DE ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO**

DEPARTAMENTO A.P.T.

FECHA 31/01/02

PÁGINA 02

DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
13 ¿Esta restringido el acceso al almacén a toda persona no autorizada?		X		El personal externo tiene acceso sin ninguna autorización.	
14) Toma y Valuación de Inventarios Físicos.					
14 ¿Se practica inventarios físico en forma diaria y principalmente al cierre de mes ? y ¿De quién es responsabilidad?	X			Es responsabilidad de la Dirección Administrativa (Oswaldo Gómez).	
15 ¿El inventario es realizado por el almacenista?	X				
16 ¿Es supervisado por el personal responsable?	X				
17 ¿Se deja constancia de los resultados?	X				
18 ¿Es adecuada la planeación para la toma de inventarios físicos ?	X				
19 ¿Se comparan las existencias físicas con los saldos teóricos?	X				
20 ¿Las diferencias definitivas se ajustan mes con mes y quién las autoriza?		X		En promedio cada dos meses y son autorizados por la Dirección Administrativa.	
21 ¿Se separan físicamente los diferentes tipos de inventarios?	X				
22 ¿Son identificados oportunamente aquellos productos susceptibles a obsolescencia o en mal estado?	X				
23 Se verifican minuciosamente los cálculos aritméticos?	X				
24 ¿Hay revisión sobre los cortes de movimientos?	X				
25 ¿Se dejan de hacer movimientos físicos y teóricos en inventarios?	X				
26 ¿Se toman en cuenta inventarios en poder de terceros como consignación, depósito, etc ?	X				
	EDITADO			REVISADO	APROBADO
NOMBRE					
FUNCIÓN					
FECHA					

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

AREA: ADMINISTRACION  
 DEPARTAMENTO: A.P.T.  
 FECHA: 31/01/02  
 PAGINA: 03

**CONTROL DE INVENTARIOS DE ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO**

DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
C) Recepción de inventarios.				
27 ¿Es adecuado el procedimiento de recepción de inventarios que entregan los transportistas?		X		
28 ¿Es adecuado la recepción de mercancías por concepto de producción?	X			
29 ¿Se capturan oportunamente las recepciones de mercancía?		X		Principalmente cuando son analizadas por Control de Calidad
30 ¿Se efectúan conteos de las cantidades recibidas?	X			
31 ¿Se inspeccionan minuciosamente los inventarios recibidos?	X			
32 ¿Existe resguardo formal a cargo del almacenista por los inventarios bajo su custodia?	X			
33 ¿Es adecuado el proceso de reporte por parte del almacenista sobre los inventarios que recibe?	X			
D) Expedición de inventarios				
34 ¿Es adecuado el procedimiento de expedición de inventarios?	X			
35 ¿Antes de expedir la mercancía es supervisada y recontada por el almacenista?	X			
36 ¿Hay rotación de inventarios al momento de expedición?	X			
37 ¿Todas las expediciones están debidamente respaldadas y firmadas de acuse de recibo?	X			
38 ¿Existe control de entregas parciales a los clientes?	X			
39 ¿Son autorizadas las expediciones de inventarios y quién las realiza?	X			Son autorizadas por la Dirección Administrativa.
40 ¿Se capturan oportunamente las expediciones de mercancía?		X		Principalmente cuando hay correcciones en la preparación de carga
	EDITADO			REVISADO
	NOMBRE			APROBADO
	FUNCION			
	FECHA			

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

AREA: ADMINISTRACION  
 DEPARTAMENTO: A.P.T.  
 FECHA: 31/01/02  
 PAGINA: 04

**CONTROL DE INVENTARIOS DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO**

DESCRIPCION	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
E) Almacenamiento de los inventarios					
41 ¿Se determina el tipo de inventarios para decidir el acomodo de los mismos?	X				
42 ¿Se almacenan los productos voluminosos en las áreas mas remotas?	X				
43 ¿Son adecuadas las estibas?	X				
44 ¿Los anaqueles cuentan con el suficiente espacio y fuerza para el acomodo de los inventarios?	X				
45 ¿Se prevén necesidades de tránsito dentro del almacén?	X				
46 ¿Es adecuado el uso de equipo de trabajo (montacargas, patines, etc.)?		X		Dos patines son insuficientes para el traslado y movimientos de mercancía.	
47 ¿Es clara la localización y ubicación de productos?		X		Sobre todo a fin de año, por excedentes de producto.	
F) Otros					
48 ¿Respecto a la base de valuación de inventarios, son consistentes en relación con ejercicios anteriores, y cuales son?	X			Promedio.	
49 ¿Están prenumerados todos los documentos o formatos que intervienen en la función del control de inventarios?	X				
50 Se vigila que aquellas personas que tienen bajo su cargo el control físico de inventarios, no intervengan en labores como: Manejo de documento base, registros iniciales de inventarios, autorizacion de notas de crédito y devoluciones, etc.	X				
	EDITADO			REVISADO	APROBADO
NOMBRE					
FUNCION					
FECHA					

**TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN**

10 de febrero de 2002

Lic. Javier Santander  
Director General  
La Harina de Fácil Uso S.A. de C.V.

Estimado Licenciado Santander:

Durante la auditoría interna practicada a La Harina de Fácil Uso S.A. de C.V., al 31 de enero de 2002, respecto al rubro de Inventarios en Almacén de Producto Terminado, hemos identificado algunos aspectos que esperamos sean de utilidad a la administración de la entidad, en su proceso continuo de mejoramiento de la estructura de control interno y de otras prácticas y procedimientos administrativos y financieros.

El estudio y evaluación del control interno que llevamos a cabo, se efectuó con la importancia que consideramos necesario, para tener una base que nos permitiera determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría interna aplicados durante nuestra revisión de la compañía. El estudio y evaluación mencionados, no incluyeron el examen profundo de ninguno de sus elementos, tuvo como propósito hacer recomendaciones detalladas o evaluar su eficiencia, para prevenir o detectar los errores o irregularidades que pudieran ocurrir, cabe mencionar que la compañía tiene un factor alto de riesgo en sus operaciones y transacciones. Los asuntos que se comentan en los anexos a esta carta, fueron considerados durante el proceso de nuestra auditoría interna de La Harina de Fácil Uso S.A. de C.V., a la fecha del 31 de enero de 2002.

Cabe señalar que algunas observaciones fueron corregidas en el momento, por lo que no se mencionan en los anexos.

El informe anexo, fué comentado con los responsables de las direcciones involucradas.

Estamos en la mejor disposición de proporcionar cualquier información que estimen conveniente.

Atentamente

L.C. Erick Gabriel Pulido Hernández  
Auditor Interno.

C.C.P. Consejo de Administración  
L.A.E. Osvaldo Gómez- Dirección Administrativa  
Ing. Gerardo Ruiz -Dirección de Producción  
L.C. Arturo Acosta - Contador General  
Tec. Octavio Peña - Jefe de Almacén de Producto Terminado  
Tec. Gustavo Santander - Subjefe de Almacén de Producto Terminado

107

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES  
AL CONTROL INTERNO.  
CONTROL DE INVENTARIOS DE ALMACÉN DE  
PRODUCTO TERMINADO**

AREA: ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO: A.P.T.  
FECHA: 01/02/02  
PÁGINA: 01

Número consecutivo: 1

Ejercicio de origen: 2002

**Descripción de la observación:**

Existe una inadecuada segregación de funciones, principalmente en la Dirección Administrativa como se puede ver en el organigrama actual.

**Causas / Motivos:**

- No se ha realizado un análisis de la estructuración de la compañía de acuerdo a sus necesidades.

**Efectos / Repercusiones:**

- Deficiencias de organización y control de actividades.

**Trabajos Realizados:**

- Se verificó que existieran los niveles de jerarquía, según el organigrama así como el personal operativo; se comprobó quién es su jefe inmediato y se reestructuró de acuerdo a funciones y responsabilidades de cada puesto (Almacén de Producto Terminado).

**Sugerencias / Recomendaciones:**

- **Correctivas:**  
Reestructurar el organigrama de la compañía. Se presentará el organigrama propuesto por auditoría.

- **Preventivas:**  
Revisiones periódicas de funciones, responsabilidades y jerarquías.

**Responsable:**

Dirección General

**Funcionario:**

Javier Santander

Fecha compromiso para la solución:  
28 - Febrero - 2002

Grado de avance a la fecha de discusión:  
0%

Firma de aceptación:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES  
AL CONTROL INTERNO.**

**CONTROL DE INVENTARIOS DE ALMACÉN DE  
PRODUCTO TERMINADO**

AREA: ADMINISTRACION  
DEPARTAMENTO: A.P.T.  
FECHA: 01/02/02  
PÁGINA: 01

Número consecutivo: 2

Ejercicio de origen: 2002

**Descripción de la observación:**

Hay políticas y procedimientos establecidos en almacén de producto terminado, pero no han sido revisados ni actualizados, por lo que el personal no se apega a dichos lineamientos

**Causas / Motivos:**

- Poca importancia y conocimiento del beneficio de políticas y procedimientos actualizados.
- El personal del almacén únicamente labora conforme a la experiencia y a como mejor le funcione cada operación.
- No ha habido revisiones de las operaciones de este departamento desde hace dos años.

**Efectos / Repercusiones:**

- Realizar una función tomando el criterio propio de quien la elabora, sin analizar si esta bien o mal, o en su defecto no poder realizar la función lo que origina un inadecuado funcionamiento de las propias operaciones de la compañía.
- Alto riesgo en la salvaguarda de inventarios.
- No existe control interno confiable en la compañía, lo que origina que todas y cada una de las operaciones se realicen únicamente por cumplir, sin importar si se hace correctamente y en los tiempos necesarios, y en consecuencia no se observa si la operación afecta económicamente a la compañía

**Trabajos Realizados:**

- Se verificó que existieran documentalmente las políticas y procedimientos establecidos por la compañía y se cuestionó al personal si tenía conocimiento de ellos.
- Se realizaron pruebas conforme al cumplimiento de las políticas y procedimientos resultando que los mismos no han sido revisados, ni actualizados.
- Se realizaron cuestionarios de control interno y procedimientos de las actividades y los tiempos de realización de cada una de las operaciones del almacén de producto terminado, y si los flujos de información entre y a través de otros departamentos son los adecuados (documentación, informes y sistema informático).
- Se realizaron diagramas de flujo para determinar la eficiencia de cada operación.

**Sugerencias / Recomendaciones:**

- **Correctivas:**  
Actualizar las políticas y procedimientos del almacén de producto terminado
- **Preventivas:**  
Revisión y actualización periódica de políticas y procedimientos.

**Responsable:**

Dirección Administrativa  
Auditoría Interna

**Funcionario:**

Oswaldo Gómez  
Erick Pulido

Fecha compromiso para la solución:  
28 - Febrero - 2002

Grado de avance a la fecha de discusión:  
0%

Firma de aceptación:

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



**OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES  
AL CONTROL INTERNO.**

**CONTROL DE INVENTARIOS DE ALMACÉN DE  
PRODUCTO TERMINADO**

AREA: ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO: A.P.T.  
FECHA: 01/02/02  
PÁGINA: 01

Número consecutivo: 3

Ejercicio de origen: 2002

**Descripción de la observación:**

No existe descripción de puestos.

**Causas / Motivos:**

Las funciones del almacén de producto terminado no están bien definidas, ni son conocidas por el personal al 100 %.

**Efectos / Repercusiones:**

- Al no haber una delegación de responsabilidades, y las funciones se realicen de acuerdo al criterio del personal, origina un desempeño de actividades erróneas y mayor tiempo al realizarlas, y en consecuencia no se tendrá un responsable de finido de quien realice la operación.
- Puede originarse que el costo – actividad sea elevado, y mas aún que el costo – trabajo, además de elevado no esté bien distribuido

**Trabajos Realizados:**

- Se llevó a cabo el análisis de puestos del personal del almacén de producto terminado y se reflejaron documentalmente; determinando el perfil de quien lo desempeña, las actividades que realiza y las responsabilidades a las que esta sujeto
- Se determino el costo – actividad por cada puesto, reflejando los tiempos invertidos así como el costo de cada actividad que desempeña cada persona
- Se realizó el cuadro de distribución costo-carga de trabajo por cada operación, reflejando los puestos involucrados, así como los costos de inversión en tiempo y sueldos

**Sugerencias / Recomendaciones:**

- **Correctivas:**  
Realizar la descripción de puestos.

- **Preventivas:**  
Dar a conocer al personal la descripción de puestos y verificar periódicamente si el personal conoce y entiende sus funciones y responsabilidades  
De igual forma verificar si el personal involucrado, o los puestos establecidos son suficientes o necesarios para cada operación a realizar

**Responsable:**

Dirección Administrativa  
Auditoría Interna  
Recursos Humanos

**Funcionario:**

Oswaldo Gómez  
Erick Pulido  
Lidia Ocampo

**Fecha compromiso para la solución:**  
28 – Febrero – 2002

**Grado de avance a la fecha de discusión:**  
0%

**Firma de aceptación:**



**OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES  
AL CONTROL INTERNO.**  
**CONTROL DE INVENTARIOS DE ALMACÉN DE  
PRODUCTO TERMINADO**

AREA: ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO: A.P.T.  
FECHA: 01 / 02 / 02  
PÁGINA: 01

Número consecutivo: 4

Ejercicio de origen: 2002

**Descripción de la observación:**

El personal del almacén de producto terminado no se encuentra afianzado.

**Causas / Motivos:**

- Los expedientes del personal no han sido revisados.
- No se ha contactado con ninguna afianzadora en virtud de que en los últimos años no ha habido robos ni pérdidas "considerables" para la compañía.
- Por lo anterior la compañía considera un gasto innecesario afianzar al personal.

**Efectos / Repercusiones:**

- El personal puede verse involucrado en actos ilícitos con personal externo o por su propia cuenta, como pueden ser: fraudes o robos, principalmente cuando hay contrato de nuevo personal.

**Trabajos Realizados:**

- Se verificaron que los expedientes del personal del almacén de producto terminado, cuentan con toda la documentación que se requiere al ser contratados por la compañía, de igual forma que cuenten con la póliza de la afianzadora, así como el pago total del documento. Se hace referencia que en ningún expediente se encontró póliza vigente, ya que la última venció hace tres años.

**Sugerencias / Recomendaciones:**

**• Correctivas:**

Afianzar inmediatamente a todo el personal del almacén, principalmente a los almacenistas.

**• Preventivas:**

Verificar, revisar y actualizar los pagos de las pólizas por afianzadoras al término de cada año.  
Hacer un estudio y análisis del personal contratado o por contratar. Asimismo solicitar mínimo tres cartas de recomendación.  
Instalación de nuevas cámaras de circuito cerrado en puntos estratégicos (área de expediciones, área de mayor movimiento, etc.)

**Responsable:**

Dirección Administrativa  
Recursos Humanos  
Compras

**Funcionario:**

Javier Santander  
Lidia Ocampo  
Teresa Saenz

**Fecha compromiso para la solución:**  
28 - Febrero - 2002

**Grado de avance a la fecha de discusión:**  
0%

**Firma de aceptación:**

	<b>OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES</b> <b>AL CONTROL INTERNO.</b>		AREA: ADMINISTRACIÓN DEPARTAMENTO: A.P.T.
	<b>CONTROL DE INVENTARIOS DE ALMACÉN DE</b> <b>PRODUCTO TERMINADO</b>		FECHA: 01/02/02 PAGINA: 01
Número consecutivo: 5		Ejercicio de origen: 2002	
<b>Descripción de la observación:</b> Los inventarios no se encuentran protegidos por medio de una aseguradora			
<b>Causas / Motivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El problema se presenta en virtud de que la compañía le ha dado poca importancia a este rubro sin detenerse a analizar que los inventarios representan una parte considerable de la misma.</li> <li>• Únicamente se han preocupado por establecer las medidas de seguridad por accidentes menores como son: extintores, rutas de evacuación, fumigaciones, etc., dejando a un lado los accidentes por causa de fuerza mayor.</li> </ul>			
<b>Efectos / Repercusiones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas no recuperables, parciales o totales de inventarios por accidentes mayores o naturales como: terremotos, derrumbes, inundaciones, explosiones, etc.</li> <li>• Poner en situación crítica a la compañía o de solvencia originando un posible quiebre de la misma por falta de atención y negligencia del personal responsable en uno de los rubros más importantes de una empresa.</li> </ul>			
<b>Trabajos Realizados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se revisó el archivo de inventarios detectando que la póliza de seguros esta vencida desde hace cinco años. También se contacto con la aseguradora, para verificar porqué se dejó de utilizar su servicio, donde argumentaron, que al principio de cada año se comunican con la Dirección Administrativa, de quién la única respuesta que obtienen es: "No gracias por el momento no requerimos sus servicios"</li> </ul>			
<b>Sugerencias / Recomendaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Correctivas:</b> Obtener cotizaciones de distintas aseguradoras y determinar cuál es la que ofrece la mejor cobertura y precio, y asegurar a la brevedad posible la totalidad de inventarios</li> <li>• <b>Preventivas:</b> Verificar, revisar y actualizar el pago de la póliza a la aseguradora al termino de cada año o al vencimiento de la misma. Revisión y mantenimiento periódico de las instalaciones del almacén de producto terminado como: desagües, drenaje, instalaciones eléctricas, ductos de gas, etc</li> </ul>			
<b>Responsable:</b> Dirección General Dirección Operaciones Dirección Administrativa		<b>Funcionario:</b> Javier Santander Gerardo Ruiz Osvaldo Gómez	
<b>Fecha compromiso para la solución:</b> 28 - Febrero - 2002		<b>Grado de avance a la fecha de discusión:</b> 0%	<b>Firma de aceptación:</b>



**OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES**  
**AL CONTROL INTERNO.**  
**CONTROL DE INVENTARIOS DE ALMACÉN DE**  
**PRODUCTO TERMINADO**

AREA: ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO: A.P.T.  
FECHA: 01/02/02  
PÁGINA: 01

Número consecutivo: 6

Ejercicio de origen: 2002

**Descripción de la observación:**

No hay acceso restringido al almacén de producto terminado

**Causas / Motivos:**

- Debido a la falta de conciencia del personal responsable y de la dirección a cargo, no se ha implementado un reglamento interno y mucho menos la colocación de carteles que prohiban la entrada a personas ajenas al almacén de producto terminado.
- A falta de las herramientas antes descritas, tampoco los almacenistas se han preocupado por anteponer su autoridad y prohibir la entrada a personal externo

**Efectos / Repercusiones:**

- Permitir la entrada de personal extraño o de los mismos transportistas a las instalaciones, puede originar mayor conocimiento o en su defecto un estudio de los movimientos del almacén. También puede originar mayor confianza con el personal operativo o hasta con los mismos almacenistas ocasionando posibles fugas de inventarios por robos o fraudes con acuerdo de los mismos.
- Además se puede concluir que los inventarios no están debidamente custodiados, por consiguiente, los productos no se encuentran controlados eficientemente, principalmente los de mayor valor
- La compañía puede hacerse acreedor a una multa legal por falta de medidas de seguridad, o en su caso aumentar su riesgo de trabajo con el seguro social por un posible accidente dentro de las instalaciones y con personal ajeno a la empresa.

**Trabajos Realizados:**

- Se verificó cuales son las medidas de seguridad establecidas y si se estaban llevando a cabo. De la cual se detectó, que no existe ningún reglamento interno, ni la colocación de carteles prohibiendo el acceso a personal no autorizado
- También se inspeccionó como se operan los movimientos del almacén, detectando, que cualquier persona incluyendo al personal externo, puede entrar a las instalaciones sin ninguna restricción por parte de los almacenistas
- Se cuestionó a personal externo que se encuentre dentro de las instalaciones si se les prohiba la permanencia o el acceso a las instalaciones, obteniendo respuesta negativa y argumentándonos que "siempre entran por ese lado a producción para evitar toda la vuelta a la planta" o en el caso de los transportistas que "ellos mismos entran por productos para cambios físicos por deterioro al momento del manejo de los mismos"

**Sugerencias / Recomendaciones:**

- **Correctivas:**  
Restringir el acceso a personal no autorizado a través de carteles visibles y de reglamento interno y hacer del conocimiento a los almacenistas.
- **Preventivas:**  
Sancionar a aquella persona que permita la entrada a personal no autorizado  
Obligar a salir al personal que se encuentre dentro de las instalaciones o en su defecto prohibir definitivamente la entrada a la planta, por medio de vigilancias

**Responsable:**

Dirección Administrativa

**Funcionario:**

Oswaldo Gómez

**Fecha compromiso para la solución:**  
28 - Febrero - 2002

**Grado de avance a la fecha de discusión:**  
0%

**Firma de aceptación:**



**OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES  
AL CONTROL INTERNO.**

AREA: ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO: A.P.T.  
FECHA: 01/02/02  
PÁGINA: 01

**CONTROL DE INVENTARIOS DE ALMACÉN DE  
PRODUCTO TERMINADO**

Número consecutivo: 7

Ejercicio de origen: 2002

**Descripción de la observación:**

No hay control de máximos y mínimos.

**Causas / Motivos:**

- No hay un análisis para determinar días de stock, por lo que el departamento de producción se preocupa únicamente por prevenir en no quedarse sin mercancía, sin imputar el exceso de almacenamiento en producto terminado. Generalmente los excesos incrementan los últimos meses de cada año, por la gran demanda de los clientes.
- De igual forma en ciertas líneas de productos, se fabrican en grandes cantidades, en virtud de la compleja calibración de las máquinas para la obtención automática de la maquila prima.
- Otra de las causas principales, es que no se lleva a cabo un programa de producción sobre estándares de venta, o por promedios determinados por consumo de clientes en los mismos meses de los ejercicios anteriores.

**Efectos / Repercusiones:**

- Se dificulta el acomodo de inventarios en sus lugares específicos, lo que ocasiona que se encuentre almacenado producto en distintos anaqueles a los correspondientes.
- Se dificulta la fácil localización de los productos para la expedición de los mismos, lo que puede originar una deficiente rotación de inventarios.
- Incremento en mercancía obsoleta, mal estado o de lento movimiento.
- Se puede originar escasez en algunos productos y en su defecto pérdida de clientes por falta de existencias en almacén.
- Incrementos en el costo, en virtud de fabricar productos urgentes por falta de existencias.

**Trabajos Realizados:**

- Al observar el acomodo de un mismo producto en distintos anaqueles, se le preguntó al almacenista el ¿por qué de los mismos?, argumentando que se le había destinado ese lugar, en virtud de que el departamento de producción fabrica más de las cantidades correspondientes al lugar asignado.
- Por lo anterior, se verificó que el departamento de producción se apoyara en un programa de producción, al momento de decidir la fabricación de cada orden de producción.
- Al no cumplir el punto anterior se preguntó a la Dirección Administrativa, si existía un análisis y la determinación de días stock, obteniendo respuesta negativa.

**Sugerencias / Recomendaciones:**

- **Correctivas:**  
Estructurar un programa de producción en base a consumos estándares o promedios de nuestros clientes y tomando como punto de partida las existencias del almacén.
- **Preventivas:**  
Determinar días stock y realizar análisis constantes de consumo de clientes.  
Que la Dirección Operativa y Administrativa solicite diariamente, el total de inventarios físicos.  
De igual forma solicitar al departamento comercial estadísticas de ventas, por cliente y por producto.

**Responsable:**

Dirección Administrativa  
Dirección de Operaciones

**Funcionario:**

Oswaldo Gómez  
Gerardo Ruiz

Fecha compromiso para la solución:  
28 - Febrero - 2002

Grado de avance a la fecha de discusión:  
0%

Firma de aceptación:



**OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES  
AL CONTROL INTERNO.  
CONTROL DE INVENTARIOS DE ALMACÉN DE  
PRODUCTO TERMINADO**

AREA: ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO: A.P.T.  
FECHA: 01/02/02  
PÁGINA: 01

Número consecutivo: 8

Ejercicio de origen: 2002

**Descripción de la observación:**

Los ajustes por diferencia de inventarios no se realizan oportunamente.

**Causas / Motivos:**

- No son revisados ni supervisados correctamente los resultados de inventarios, además de que se otorga más del tiempo indicado, para la detección de diferencias
- En definitiva, poco interés por parte del almacenista y de la Dirección Administrativa sobre ajustes de inventarios.

**Efectos / Repercusiones:**

- Aumento considerable en costos y pérdidas financieras.
- Fugas y descontrol total de inventarios, en virtud de que el almacenista pierde el interés sobre el análisis y detección de diferencias.

**Trabajos Realizados:**

- Se inspeccionó la toma de inventarios, así como el procedimiento a seguir, partiendo de la recepción de mercancía desde el departamento de producción, el acomodo de los productos en el almacén de producto terminado, la preparación de los surtimientos y las expediciones de los mismos. De igual forma se verificó el corte de movimientos tanto físicos como teóricos, la comparación de ambos y la determinación y análisis de diferencias.
- Al momento de la entrega de diferencias a la Dirección Administrativa, se observó que éstas no fueron ajustadas en el momento, ya que la mayoría de las veces se detienen, para realizar la comparación con la realización de los próximos inventarios o en su defecto al inventario del próximo cierre de mes.

**Sugerencias / Recomendaciones:**

- **Correctivas:**  
Determinar y autorizar el ajuste inmediato de las diferencias existentes y dejar constancia de los movimientos.
- **Preventivas:**  
Exigir al almacenista la realización de inventarios y que la determinación de diferencias, sean entregadas a la Dirección Administrativa en forma oportuna  
Que los inventarios de cierre de mes, sean realizados en presencia del departamento de Auditoría Interna, para verificar el cuadro de los mismos  
Entregar constancia de los movimientos a la Dirección General al cierre de mes.

**Responsable:**

Dirección Administrativa  
Auditoría Interna  
Almacenista

**Funcionario:**

Oswaldo Gómez  
Erick Pulido  
Octavio Peña

Fecha compromiso para la solución:  
28 - Febrero - 2002

Grado de avance a la fecha de discusión:  
0%

Firma de aceptación:



<b>OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES AL CONTROL INTERNO.</b>		AREA. ADMINISTRACIÓN
<b>CONTROL DE INVENTARIOS DE ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO</b>		DEPARTAMENTO. A.P.T.
Número consecutivo: 9	Ejercicio de origen: 2002	
<b>Descripción de la observación:</b> Equipo de trabajo insuficiente		
<b>Causas / Motivos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>No se ha realizado renovación, ni reemplazo por equipo inservible, desde hace dos años, principalmente con los patines hidráulicos, por lo que el mantenimiento que se les da, la mayoría de las veces es correctivo y no preventivo</li><li>No hay presión hacia las jerarquías superiores por parte de los almacenistas, para exigir la compra de equipo nuevo</li><li>En los últimos años, la Dirección Administrativa no contempla en los presupuestos, la compra de equipo para el almacén de producto terminado</li></ul>		
<b>Efectos / Repercusiones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>La falta de equipo adecuado y suficiente ocasiona deficiencias en la mayoría de las operaciones del almacén de producto terminado, principalmente en los movimientos físicos (recepciones, acomodo, preparaciones, expediciones, etc.), pues hay que tomar en consideración que estos son la herramienta primordial de este departamento, por lo que la falta de los mismos también podría ocasionar, mayor trabajo, esfuerzo, aumento en tiempos y movimientos, sin dejar a un lado un posible accidente de trabajo por negligencia de los responsables de estos activos</li></ul>		
<b>Trabajos Realizados:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Se verificó con el departamento de contabilidad, cuáles eran los activos fijos pertenecientes al almacén de producto terminado, cuando fueron sus fechas de adquisición, así como las altas y bajas de los mismos. De igual forma se inspeccionó que los activos vivos estuvieran en uso físicamente y que fueran suficientes y adecuados para el tipo de movimientos del almacén</li><li>Corroborado lo anterior a excepción de que no son suficientes, se revisó que existiera un plan de mantenimiento para dicho equipo y que se estuviera llevando a cabo conforme a lo establecido. También se verificó que el uso que se les da no es el adecuado, en virtud de las condiciones en que se encuentran</li><li>En conclusión, cabe hacer mención que a pesar de llevar a cabo el mantenimiento establecido, el equipo no se encuentra en las condiciones adecuadas para el tipo de uso que se le brinda</li></ul>		
<b>Sugerencias / Recomendaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li><b>Correctivas:</b> Autorizar la adquisición de cuatro patines hidráulicos y un montacargas manual</li><li><b>Preventivas:</b> Presupuestar para los próximos años la adquisición de equipo de almacén, considerando el tiempo de vida de los mismos Reestructurar el plan de mantenimiento, definiendo cual será realizado por el personal de la empresa y cual por las compañías proveedoras, para no perder las garantías de los equipos</li></ul>		
<b>Responsable:</b> Dirección Administrativa Almacenista	<b>Funcionario:</b> Osvaldo Gómez Octavio Peña	
<b>Fecha compromiso para la solución:</b> 28 - Febrero - 2002	<b>Grado de avance a la fecha de diseñaón:</b> 0%	<b>Firma de aceptación:</b>

## CONCLUSIONES

Actualmente en nuestro país existen varias empresas que no cuentan con una estructura bien organizada, lo que origina que se presenten una serie de obstáculos y dificultades para un mejor desarrollo y crecimiento. Por lo tanto, es importante que éstas organizaciones además de preocuparse por incrementar sus niveles de venta, por fabricar y/o lanzar un producto nuevo al mercado o simplemente por realizar una actividad o función; deben tener mucho cuidado en comprobar que la manera en que se realice sea la más conveniente y adecuada para un mejor control, es decir, la prioridad será el establecer las políticas y procedimientos para cada una de las operaciones de la organización.

Como se puede observar, el Auditor Interno ya no se enfocará únicamente a la revisión de registros contables y estados financieros, sino que ampliará más su estudio y análisis en áreas de operación llevando a la práctica la auditoría operacional a fin de calificar si el control interno aplicado es el adecuado y en definitiva lograr el objetivo principal: promover la eficiencia en la operación y evaluar su calidad.

Hay que dejar en claro que la auditoría operacional se ha convertido en una herramienta indispensable para el Auditor Interno, que su propósito no es más que dar a conocer un panorama general de la organización, verificando que los responsables de cada puesto estén realizando adecuadamente sus funciones, que no haya duplicidad de las mismas, y que las políticas y procedimientos sean respetados y aplicados según lo establecido una vez llevado a cabo su análisis y funcionamiento.

En base a la auditoría operacional presentada en éste trabajo, en el cual se enfocó al área de inventarios en el almacén de producto terminado, por ser una de las áreas con mayores incidencias de esta índole; se puede tomar como referencia para la solución de problemas en cualquier área o departamento, ya que se presentan los formatos clave y los procedimientos de auditoría que se utilizan, así como el informe, las sugerencias y recomendaciones en áreas de mejoría.

A grandes rasgos, se determina que al practicar la auditoría operacional, las empresas pueden obtener un mejor desarrollo y un mayor crecimiento en aspectos financieros, administrativos y sobre todo operacionales, ya que al cumplir con los procedimientos y al contar con un adecuado control interno, se puede lograr obtener una certificación de calidad y abrir mayor mercado tanto nacional como internacional, pero hay que tener en claro que nunca es suficiente con cumplir las políticas y procedimientos, sino que es necesario llevar a cabo su revisión y en su defecto la mejoría de los mismos, para tener la capacidad de una mayor competitividad a través de calidad.

Finalmente, el propósito se logró al dar a conocer al lector y principalmente al Licenciado en Contaduría las bases de una auditoría operacional, los beneficios que se obtienen al practicar la misma, así como la claridad de hacer participar para el logro de los objetivos, no solo a los gerentes y directivos, sino también a todo el personal involucrado en una operación o función provocando un interés de superación personal y de equipo.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- 1) Gustavo Cepeda Alonso.  
**AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO.**  
Mc. Graw Hill, 1999.
- 2) Juan Ramón Santillana González.  
**MANUAL DEL AUDITOR.**  
Editorial. ECAFSA, México D.F. 2000.
- 3) Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.  
**CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL.**  
I.M.C.P., México D.F. 1997.
- 4) Gabriel Sánchez Curiel.  
**AUDITORÍA OPERACIONAL.**  
Editorial. ECAFSA, México D.F. 1993.
- 5) Juan Ramón Santillana González  
**AUDITORÍA I**  
Editorial ECAFSA, México D.F. 2000.
- 6) Víctor Manuel Mendivil Escalante.  
**ELEMENTOS DE AUDITORÍA.**  
Editorial. ECAFSA, México D.F. 2000.
- 7) Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.  
**NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.**  
I.M.C.P., México D.F. 2000.
- 8) Walter G. Kell y William C. Boyton.  
**AUDITORÍA MODERNA.**  
Editorial CECSA, México D.F. 1997.

- 9) Arthur W. Holmes y Wayness S. Overmyer.  
**PRINCIPIOS BÁSICOS DE AUDITORÍA.**  
Editorial, CECSA, México D.F. 1996.
- 10) Juan Ramón Santillana González  
**AUDITORÍA INTERNA INTEGRAL.**  
Editorial, ECAFSA, México D.F. 1996.
- 11) Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.  
**AUDITORÍA OPERACIONAL.**  
I.M.C.P., México D.F. 2000.
- 12) Juan Ramón Santillana González  
**CONOCE LAS AUDITORÍAS.**  
Editorial, ECAFSA, México D.F. 1995.
- 13) Walker Frank.  
**MANUAL PARA LAS AUDITORÍAS DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.**  
Editorial, ECAFSA, México D.F. 1997.
- 14) Brink y Witt.  
**AUDITORÍA INTERNA MODERNA, EVALUACIÓN DE OPERACIONES.**  
Ediciones Contables y Administrativas S.A., México D.F. 2000.
- 15) Rubén Oscar Rusenas.  
**MANUAL DEL CONTROL INTERNO.**  
Ediciones, MACCHI, México D.F. 1999
- 16) Alejandro Magaña Zabaya.  
**EL CONTROL INTERNO Y EL ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.**  
México, D.F. 1999.

17) Alfonso García Cantú.

**ENFOQUES PRÁCTICOS PARA PLANEACIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS**

Editorial, Trillas, México D.F. 1995.

18) Salvador Obieta López y José Luis Castillo Rodríguez

**AUDITORÍA DE OPERACIONES.**

Editorial, PAC, S.A. de C.V., México 1988.