

10621  
133



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**“AUDITORÍA INTERNA.  
AUDITORÍA OPERACIONAL  
APLICADA A LA MICROINDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES.”**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA**

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

**JOSÉ ANTONIO RODRÍGUEZ REYES**

**ASESOR: L.C. ROLANDO SÁNCHEZ PELAEZ**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO**

**2002.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**1**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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 aplicada a la Microindustria  
en una Cadena de Tiendas de Abarrotes.

que presenta el pasante: José Antonio Rodríguez Reyes  
con número de cuenta: 9007230-7 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 29 de Abril de 2002

MODULO

PROFESOR

FIRMA

I

L.C. Rolando Sánchez Pelaez

III

C.P. Alberto Razo Arenas

IV

C.P. Gonzalo Marquez Cervantes

**AUDITORIA OPERACIONAL APLICADA A LA MICROINDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES**

Quiero agradecer a quienes contribuyeron en el logro de este trabajo con apoyo técnico, documental y moral, así como la calidez humana que se mantiene en el espíritu de todos los que integramos la Universidad de México...

...dedicada a su esfuerzo por esforzarme.  
Gracias.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ÍNDICE

	Pág.
OBJETIVO.	i
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	ii
INTRODUCCIÓN.	iii
CAPÍTULO 1. LA AUDITORÍA.	
1.1. Antecedentes.	2
1.2. Clasificación.	9
1.3. Normas de Auditoría.	12
1.4. Control Interno.	16
1.5. La Auditoría y la Administración.	18
CAPÍTULO 2. LA MICROINDUSTRIA.	
2.1. Antecedentes.	27
2.2. Clasificación.	33
2.3. Importancia en la Economía Nacional.	39
2.4. Problemática Administrativa.	43
2.5. Régimen Fiscal.	46
CAPÍTULO 3. AUDITORÍA OPERACIONAL.	
3.1. Definiciones.	53
3.2. Programas y Técnicas.	58
3.3. Vínculos con la Auditoría Interna.	66
3.4. Informe.	68
3.5. Seguimiento.	70
CASO PRÁCTICO.	72
CONCLUSIONES.	122
BIBLIOGRAFÍA.	125

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## OBJETIVO

- Aplicar las herramientas de la auditoría operacional para determinar la eficiencia operativa de una cadena de tiendas de abarrotes y sugerir la implementación de políticas, procedimientos y control interno, en las áreas operativas que así lo requieran para maximizar los recursos que genera el negocio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Normalmente, las cadenas de tiendas de abarrotes que no cuentan con políticas y procedimientos de operación, suelen reflejar mermas principalmente de naturaleza económica, ya que al mismo tiempo operan sin algún control. Dentro de las operaciones que realizan este tipo de negocios, podemos señalar como las más importantes y significativas: compras, ventas y administración de inventarios, rubros que de contar con manuales operativos de políticas, procedimientos y control interno, lograrían maximizar los recursos de éstos..

---

INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas empresas han comenzado a preocuparse por brindar mejores servicios y atención a sus clientes por medio del adiestramiento y la implementación de políticas y procedimientos que mejoren la operación de las mismas.

Una herramienta básica, que ayuda a evaluar y mejorar el desempeño de las operaciones en las empresas, es la auditoría operacional. la cual, auxiliada de la administración, provee a los directivos de información para la toma de decisiones. Siempre que una empresa detecta que sus clientes están inconformes por alguna falta de atención de parte de ella, este sentir es reflejado generalmente en desinterés del cliente hacia la empresa, repercutiendo finalmente en los ingresos de la misma. La auditoría operacional es la encargada de evaluar en que operación se está declinando el servicio, algún departamento, operación y hasta una política; si este fuera el caso, la auditoría operacional y la administración podrán, una con otra, reparar y mejorar el funcionamiento de la empresa para con sus clientes.

El presente trabajo trata de la importancia de la administración y la evaluación operativa de las empresas a través de la auditoría operacional. Abarca un contexto de la micro industria, particularmente en una cadena de tiendas de abarrotes como un clásico ejemplo de una empresa comercial, en la que el adecuado funcionamiento de todas sus áreas puede lograr el éxito o fracaso del negocio.

El capítulo I consigue definir a la auditoría desde un punto de vista global, para posteriormente llegar a lo particular del tema, con esto se pretende reconocer la base de la auditoría desde sus inicios a la actualidad y las diversas ramas que la componen, nos marca los lineamientos bajo los cuales se rige la auditoría.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

Auditoría y Administración, a simple vista quizá no existe relación de una con otra, pero si analizamos que el propósito de la auditoría es evaluar procesos y sugerir acciones correctivas y mejoras a dichos procesos, esta evaluación es revisada por el área administrativa de la empresa, la cual decidirá si es necesario llevar a cabo tales acciones.

Como lo marca el objetivo general de este trabajo, se busca aplicar las herramientas de auditoría en una cadena de tiendas de abarrotes, la cual es parte integrante de los diversos tipos de micro industria del país; por lo tanto, en el capítulo 2 se hace una reseña de ésta, en el que se describe su funcionamiento y objeto, con el propósito de delimitar la función de este tipo de empresas.

En el capítulo 3 finalmente llegamos a lo particular de este trabajo, ya que aquí se trata el área de la auditoría que se ocupa de evaluar los procesos operativos, especificando las herramientas de la auditoría operacional, programas, técnicas, así como el informe y seguimiento.

Dirigiremos nuestro trabajo a localizar las formas de maximizar los recursos de este tipo de negocios, por lo tanto, en el caso práctico utilizaremos muestreos por medio de encuestas, descripciones de puestos, de operaciones, observación, entre otras herramientas de la auditoría para conseguir implementar controles, políticas y procedimientos de operación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES**

---

**CAPÍTULO 1. LA AUDITORÍA**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### 1.1. ANTECEDENTES.

Aunque no se tiene fecha exacta de cuando surge por primera vez la Auditoría, se considera que esta actividad se comienza a llevar a cabo en Gran Bretaña por los Contadores, a fines del siglo XV. Estas revisiones se llevaron a cabo en Inglaterra en el patrimonio de las familias pudientes, mismas que recurrían a los servicios de los Contadores para asegurarse de que no había fraude en las cuentas que eran manejadas por los administradores de sus bienes, sin embargo, existen evidencias que las Auditorías tienen mayor auge a fines del siglo XIX, después de la revolución industrial que se llevó a cabo en toda Europa.

Durante la Revolución Industrial y a medida que las industrias crecían, sus propietarios empezaron a contratar a altos funcionarios para ocupar puestos de responsabilidad. Con esta separación de propietarios y administradores, surgió la necesidad de acudir frecuentemente a Contadores ajenos a la organización llamados "Auditores", para protegerse de fraude por funcionarios o empleados. Este tipo de operaciones contables dio origen a la Auditoría del Balance, esto debido a que el Balance General era el único estado financiero permitido por los administradores para que fuera examinado por el Contador independiente, pues se consideraba que el estado de resultados contenía información confidencial a la que las personas ajenas a la empresa no debía tener acceso, cabe mencionar que el principal objetivo de la Auditoría era el descubrimiento de fraudes y el informe sobre el manejo administrativo era poco frecuente, ya que a los directores solo les interesaba tener la seguridad de que no había existido fraude alguno ni errores de copia. En la mayoría de los casos los Auditores eran contratados por la gerencia y no por los accionistas, como podría suponerse, puesto que la gerencia se mostraba más interesada en que no hubiese errores u omisiones y en algunos casos fraudes. Así es como al principio, el Auditor era empleado solamente para la detección de fraudes y errores en las organizaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORIA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

La Auditoría brindó la posibilidad a los usuarios de la información financiera, de confiar en las cifras expresadas. Así pues, en Escocia en 1853 se funda el Instituto de Contadores de Edimburgo y en 1844 se promulga la primera ley que establece que una compañía debe nombrar uno o más Auditores.

La importancia del profesional de la Contaduría aunque en un principio de su evolución no fue acelerada, el último siglo, por fin encontró el cauce que la llevaría a ejercer su función importante para el Público y que propició su desarrollo, lo cual originó que la profesión tomara varios matices y que sus profesionales se especializaran en alguna área, con especial interés en los Impuestos, Auditoría, Finanzas, etc.

El trabajo del Auditor se extendió a la observación física de los inventarios, la confirmación de las cuentas por cobrar de deudores, y no nada más a la comprobación de las operaciones en libros, como se había estado practicando. Además para evaluar las cuentas por cobrar, se incluyó la práctica de conciliaciones.

En el año de 1940 los inversionistas se vieron interesados por el incremento o decremento de las acciones en la organización esto obligó al Auditor a dedicar gran parte de la Auditoría a los rubros que involucraban a los ingresos. Por otro lado sentían incompleto su trabajo, al encontrar deficiencias en los sistemas de control interno en las empresas, por lo que los procedimientos no podían ser aplicados, y por lo tanto no se recibían frutos por muy buenos que estos fueran; esta situación dio la pauta para que el Auditor enfocara su atención en el control interno y que su examen efectuara la evaluación de éste.

#### ANTECEDENTES DE AUDITORÍA EN MÉXICO

Esta actividad se remonta a la época colonial pues en esta época se establecieron algunos sistemas para controlar los ingresos y egresos hacendarios, los cuales eran

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

revisados por terceras personas que fungían como Auditores de la corona española. Debido a lo pequeño de los negocios, en algunas ocasiones estas revisiones eran efectuadas por los mismos dueños. Después de esta época no se tienen antecedentes de que se desarrollaran Auditorías en empresas legalmente constituidas, por lo que la Auditoría en México se le fecha el 25 de Mayo de 1907 ya que en ese año obtiene el título de Contador de comercio el Sr. Fernando Diez Barroso aunque propiamente no se efectuaron revisiones en ese año.

Los acontecimientos económicos y sociales de la época afectaron gravemente, esto se vio reflejado en las escuelas de educación superior, ya que tuvieron que cerrar sus puertas durante 10 años; al término de este tiempo se volvieron a crear las escuela de educación superior sin incluir la asignatura de Auditoría, oportunidad que aprovecharon los despachos extranjeros para establecerse en nuestro país y desarrollar Auditorías con características norteamericanas. Los despachos que se establecieron en México fueron Price WaterHouse y Cía., Plender, Griffith, Harkins and Sells.

A partir de 1929 se funda en México el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México al cual se le da formalidad en el año de 1939 y en ese mismo año emite su primer boletín titulado la certificación de Balances para fines de inscripción y cotización en valores.

De 1929 a 1939 se efectuaron pocas revisiones sobre información financiera, estos exámenes se practicaban únicamente al balance general, pues se consideraba como el estado financiero más importante de las empresas, en el cual se incluía toda la información que requerían para tomar decisiones y lograr los objetivos propuestos por la organización. En 1932 se promulgan diversas leyes que requieren de la intervención de Contadores Públicos en operaciones como son: la emisión de bonos y obligaciones, títulos de crédito bancarios, registro en la bolsa de valores, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES**

---

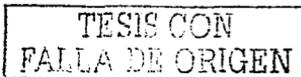
En 1940 el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México cambia el nombre por el de Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el cual pretende crear colegios que agrupen a los Contadores de México para integrar las comisiones que se dediquen a elevar el nivel académico de los agremiados con el propósito de que los Contadores Públicos de México puedan competir con los Contadores de otros países altamente desarrollados.

En 1959, se establece el decreto que crea la Dirección de Auditoría Fiscal Federal, donde se le brinda al Contador Público la confianza en su opinión profesional, al ser considerada por las autoridades hacendarias estableciendo las bases y normas para que el Contador Público dictamine los Estados Financieros de las empresas para efectos fiscales.

Aún cuando los objetivos y conceptos que guían a la Auditoría eran prácticamente desconocidos en sus orígenes, Auditorías de uno u otro tipo han sido practicadas en el transcurso de la historia del comercio y las finanzas gubernamentales

En la actualidad la Auditoría ya no se enfoca únicamente al aspecto financiero, como es el examen de libros, registros y cuentas, sino que se ha proyectado a lo operacional y administrativo, de tal manera que la Auditoría proporciona al hombre de empresa un trabajo más amplio y de mayor alcance para la toma de decisiones, de esta forma el trabajo del Auditor representa un papel importante para la organización como un experto para evaluar la eficiencia de los sistemas, tanto contables como administrativos, así como un conoedor en materia fiscal y financiera. Tiene la capacidad para emitir una opinión y hacer sugerencias para el logro de sistemas confiables de información, que permitan evaluar una organización en la medida que el usuario lo requiera.

**DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE AUDITORÍA**



AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

Es una investigación crítica para llegar a conclusiones ciertas sobre la contabilidad de los aspectos financieros y de operación de una organización económica. Una investigación crítica implica una acumulación ordenada de evidencias sujetas a una interpretación; las conclusiones ciertas implican la interpretación de la evidencia acumulada para un Auditor competente. Las conclusiones de Auditoría son presentadas para su mejor curso en un informe escrito.

La práctica de Auditoría se crea a partir de la necesidad de tener una mejor organización y control sobre los aspectos contables de la empresa, así como de los administrativos; ésta resulta importante por las bases reales que da (de los activos, pasivos y capitales de la empresa) pues a partir del dictamen se pueden tomar decisiones pertinentes para el desarrollo eficaz de la empresa.

La palabra Auditoría se deriva del latín "audire" y del verbo "audio" que significa escuchar. El Auditor no solamente escucha las explicaciones que se le dan, sino que examina los documentos contables de toda especie.

La Auditoría es el examen metódico y sistemático que se hace a los registros contables, operaciones y transacciones de la empresa que permite al Auditor obtener información suficiente y competente, que le permita obtener los elementos de juicio necesarios durante el desarrollo de su examen de Auditoría, para poder emitir una opinión de carácter profesional.

La Auditoría de Estados Financieros constituye un examen realizado por un Licenciado en Contaduría acerca de la autenticidad de los hechos y fenómenos reflejados en todos aquellos documentos contables relativos a la situación financiera y resultados de operación de una empresa, con el objeto de fundamentar la opinión que como resultado final de su trabajo formula el propio Auditor acerca de dichos documentos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

**DEFINICIÓN**

A continuación se presentan algunas definiciones de Auditoría de diversos autores:

"Auditoría es un examen sistemático de los libros y registros de un negocio y otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a sus operaciones financieras y los resultados de éstos para informar sobre los mismos".

**MONTGOMERY**

"La Auditoría es la comprobación científica y sistemática de los libros, eventos, comprobantes y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad; mostrar la situación financiera y las operaciones y certificar los Estados e informaciones que se rinden".

**ARTHUR W. HOLMES**

"Auditoría es el examen de los libros de contabilidad, pólizas y otros registros y datos de un organismo Público, de instituciones, corporaciones, empresas o personas establecidas en cualquier capacidad fiduciaria con el propósito de determinar la exactitud o inexactitud de los libros y registros y de expresar opiniones sobre los estados suministrados usualmente en la forma de un certificado."

**INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS**

"La Auditoría es una revisión analítica hecha por un Contador Público de control interno y registros de contabilidad de una empresa mercantil u otra unidad económica que procede a la expresión de su opinión acerca de los estados financieros"

**E.L. KOHLER**

"Es el examen de los libros de Contabilidad, comprobantes y además sus registros de un organismo Público, institución, corporación, firma o persona, con el objeto de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

averiguar la corrección o incorrección de los registros y de expresar una opinión en forma de certificación"

DESPACHO CASAS ALATRISTE

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

En resumen, las definiciones anteriores concuerdan con que la Auditoría es la revisión por medio de un proceso sistematizado para la evaluación de las diversas actividades en las que se involucra la organización durante el desarrollo de las mismas. Estas actividades pueden ser financieras, administrativas, operativas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 1.2. CLASIFICACIÓN DE AUDITORÍA

Existen diversas clasificaciones que suelen dar a la Auditoría, para cumplir con los objetivos que la misma comprende. En este trabajo ha sido considerada la clasificación que utiliza J.R. Santillana, tomando en cuenta los siguientes puntos:

### A) EL ALCANCE Y FINALIDAD DEL TRABAJO A DESARROLLAR:

**Auditoría de balance.** Llamada también de saldos o de Estados Financieros. Es aquella que se realiza con base en pruebas selectivas y trata de determinar exclusivamente, la corrección de los saldos.

**Auditoría Detallada o de Movimientos.** Es aquella que se lleva a cabo mediante la revisión de todos y cada uno de los movimientos operados en la contabilidad en un ejercicio a fin de establecer su corrección o incorrección, pero sin llegar a determinar saldo únicamente la revisión de los documentos. Esta clase de Auditoría está en desuso.

**Auditoría Completa o de Movimientos y Saldos.** Es una combinación de las anteriores, consiste en la revisión de todos y cada uno de los movimientos operados en la contabilidad y en la determinación de los saldos.

**Auditoría Especial.** Es aquella que se efectúa a una cuenta o a un grupo de cuentas en particular. Esta Auditoría se puede practicar a base de pruebas selectivas o en forma detallada.

### B) LA ÉPOCA O PERIODO QUE ABARCA:

**Auditoría Continua o Permanente.** Como su nombre lo indica, se realiza constante o continuamente, pudiendo efectuarse antes o después de registradas las operaciones en los libros.

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES**

---

Auditoría Esporádica o Eventual. Es la que realiza en periodos perfectamente determinados o definidos; cada mes, cada seis meses cada año, etc.

**C) LA FECHA EN QUE SON APLICADOS LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA:**

Auditoría Detallada. Es la revisión de los sistemas de control interno y procedimientos de contabilidad establecidos en la empresa, con el fin de proporcionar un memorándum de sugerencias y determinar los procedimientos de Auditoría que se van a aplicar en cada área, así como su extensión y oportunidad.

Auditoría Preliminar. Se trata únicamente de adelantar el trabajo para entregar con tiempo los informes solicitados por el cliente.

Auditoría Interna. Es aquella que realiza el personal adscrito a la propia entidad, el Auditor interno establece y evalúa los procedimientos financieros y de operación, estudia los registros que se obtienen así como los procedimientos contables, así mismo evalúa los sistemas de control interno, resume periódicamente los resultados de una investigación continua y formula las recomendaciones necesarias para mejorar los resultados de una investigación continua y formula las recomendaciones necesarias para mejorar los procedimientos e informa sus resultados por escrito a la administración superior.

La Auditoría interna es aquella actividad que se realiza dentro del ámbito de una organización o entidad, para dar servicio a la misma y es realizada por personal que depende económicamente de dicha entidad.

De la Auditoría Interna se desprenden dos tipos de revisión como son:

Auditoría Operacional. Es la revisión de una operación o un conjunto de ellas de una empresa.

Auditoría Administrativa. Consiste en hacer resaltar los puntos fuertes y débiles de las políticas administrativas de una empresa y de la forma en que se llevan a cabo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

Auditoría Externa. Es la revisión efectuada por un C.P. independiente o firma independiente con capacidad y competencia profesional reconocida. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta acerca de los resultados de la Auditoría, a través de su dictamen acompaña a los Estados Financieros del cliente, el cual estará basado en su examen sobre la veracidad de los documentos y registros financieros del cliente.

Y dentro la Auditoría externa tenemos:

Auditoría Para Efectos Fiscales. Es la revisión de la situación fiscal de una empresa a una fecha determinada, con el objeto de asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, así como las posibles alternativas que contraigan un beneficio fiscal para la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.3. NORMAS DE AUDITORÍA

Definición. "Normas de Auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del Auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo."<sup>11</sup>

Derivado de tal definición, en consecuencia, las normas de Auditoría (de estados financieros) se clasifican en normas personales, de ejecución del trabajo y normas de información.

Los conceptos básicos en materia de normas de Auditoría de estados financieros se encuentran contemplados en el Boletín 1010 Normas de Auditoría emitido por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Normas Personales. Las normas personales se refieren a las cualidades que el Auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la Auditoría impone, un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el Auditor debe tener antes de poder asumir un trabajo profesional de Auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional.

- Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional. El trabajo de Auditoría, cuya finalidad es la de rendir una opinión profesional independiente, debe ser desempeñado por personas que, teniendo título profesional legalmente expedido y reconocido, tengan entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional como Auditores.

---

<sup>11</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas y Procedimientos de Auditoría. I.M.C.P. México, 1999.

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

- Cuidado Y Diligencia Profesionales. El Auditor está obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonables en la realización de su examen y en la preparación de su dictamen o informe .

- Independencia. El Auditor está obligado a mantener una actitud de independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional. Deberá emitir juicios con base a los elementos objetivos del caso que se va a juzgar.

Normas De Ejecución De Trabajo. Al tratar las normas personales, se señaló que el Auditor está obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia. Aún cuando es difícil definir lo que en cada tarea puede representar un cuidado y diligencia adecuados, existen ciertos elementos que por su importancia, deben ser cumplidos. Estos elementos básicos fundamentales en la ejecución del trabajo, que constituyen la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable, de la exigencia de cuidado y diligencia, son los que constituyen las normas denominadas de ejecución del trabajo.

- Planeación y Supervisión. El trabajo de Auditoría debe ser planeado adecuadamente y, si se usan ayudantes, éstos deben ser supervisados en forma apropiada.

- Estudio Y Evaluación Del Control Interno. El Auditor debe efectuar un estudio y evaluación del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de Auditoría.

- Obtención De Evidencia Suficiente Y Competente. Mediante sus procedimientos de Auditoría, el Auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera para suministrar una base objetiva para su opinión.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

Normas De Información. El resultado final del trabajo del Auditor es su dictamen o informe. Mediante él, pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen. El dictamen o informe del Auditor es en lo que va a reposar la confianza de los interesados en los estados financieros para prestarles fe a las declaraciones que en ellos aparecen sobre la situación financiera y los resultados de operaciones de la empresa. Por último, es principalmente, a través del informe o dictamen, como el público y el cliente se dan cuenta del trabajo del Auditor y, en muchos casos, es la única parte de dicho trabajo que queda a su alcance.

Esa importancia que el informe o el dictamen tienen para el propio Auditor, para su cliente y para los interesados que van a descansar en él, hace necesario que también se establezcan normas que regulen la calidad y requisitos mínimos del informe o dictamen correspondiente. A esas normas las clasificamos como normas de dictamen e información y son las que se exponen a continuación:

Aclaración de la Relación con Estados o Información Financiera y expresión de Opinión.

En todos los casos en que el nombre de un Contador Público quede asociado con estados o información financiera, deberá expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con dicha información, su opinión sobre la misma y en su caso, las limitaciones importantes que haya tenido su examen, las salvedades que se deriven de ellas, o todas las razones de importancia por las cuales expresa una opinión adversa o no puede expresar una opinión profesional a pesar de haber hecho un examen de acuerdo con las normas de Auditoría.

Bases de Opinión sobre Estados Financieros.

El Auditor, al opinar sobre estados financieros, debe observar que:

- Fueron preparados de acuerdo con principios de contabilidad;
- Dichos principios fueron aplicados sobre bases consistentes;

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

- \* La información presentada en los mismos y en las notas relativas, es adecuada y suficiente para su razonable interpretación.

Por lo tanto, en caso de excepciones a lo anterior, el Auditor debe mencionar claramente en que consisten las desviaciones y su efecto cuantificado sobre los estados financieros.

En boletines específicos se establecen los pronunciamientos relativos a las normas personales, de ejecución del trabajo y de información.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 1.4. CONTROL INTERNO

El auditor interno debe saber y reconocer que el pilar más sólido que sustenta su actuación, y que debe vigilar por su estricto apego, es el control interno.

*"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 organización."* [1]

De aquí se localizan cuatro objetivos básicos del control interno, relacionados con cada tipo de Auditoría:

- Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.
- Promover eficiencia en la operación.
- Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información administrativa, operacional y financiera que se genera en la entidad.
- Protección de los activos de la entidad.

Los objetivos 1 y 2 se refieren al control interno administrativo (Auditoría Administrativa y Operacional), se busca hacer respetar la implementación de las políticas marcadas por la administración de la entidad, puesto que aquí se inicia la buena operación de todas las áreas. Con las políticas se puede medir avances o retrasos en las áreas mismas y en la propia compañía, ésto es importante debido a que toda la evaluación repercute directamente en la economía de la entidad.

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTÉS**

---

Los objetivos 3 y 4 constituyen el control interno contable, se dirige específicamente a la información financiera y a medir desde este punto los avances o retrocesos que genere.

Método de cuestionarios de control interno. El propósito del cuestionario de control interno es permitir al Auditor dar respuesta a preguntas específicas relacionadas con el sistema de control interno. Las preguntas deben ser formuladas para que sean contestadas con "SI". Las respuestas contestadas con "NO" indicarán una falla o punto débil y requerirán una explicación más detallada.

El sistema de control interno es responsabilidad de la gerencia y el responsable de informar a la empresa de cualquier punto débil que encuentre en la revisión de éste es el Auditor.

Método descriptivo de control interno. Consiste en la explicación, por escrito, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos específicos del control interno. Es decir, es la formulación de memoranda donde se transcribe en forma fluida los distintos pasos de un aspecto operativo.

Método gráfico. Este método tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos (flechas, cuadros, figuras geométricas varias); en dichos dibujos se representan departamentos, formas, archivos, etc., y por medio de ellos se indican y explican los flujos de operaciones.

Es conveniente el empleo mixto de los tres métodos ya que de este modo se logran resultados más completos y se soportan mejor las conclusiones.

---

<sup>11</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría. Boletín E-02 Estudio y Evaluación del Control Interno, IMCP, México, 1991.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.5. LA AUDITORIA Y LA ADMINISTRACION

Los antecedentes de la Administración los encontramos en muchos pueblos antiguos, de los cuales algunos de ellos son:

Según estudios realizados en Egipto en el año de 1300 a.C. ( en el Reinado de Ramses III), encontramos un antecedente en el Papiro Harris, donde narra todo lo relacionado al registro y movimiento que había en su Reinado.

Dentro de la cultura china se tienen antecedentes de la Administración aproximadamente 100 años a.C., en la constitución China donde establece varias reglamentaciones, algunas de las cuales son :

- \* El gobierno deberá organizarse antes de empezar sus funciones.
- \* Definir claramente estas funciones
- \* Cooperación en el desarrollo de estas funciones
- \* Los procedimientos administrativos deberán hacer el trabajo más eficiente.

Se establecerán sanciones como la forma más natural de corregir las fallas de la Administración.

En la cultura Griega surgen varios personajes, que hacen mención a diversos asuntos relacionados a la Administración.

SÓCRATES. Nos hace reflexionar en cuanto a que un hombre que sabe llevar adecuadamente a la Administración de su casa es capaz también de hacer lo mismo con la Administración Pública y esto sólo difiere en cuanto a su magnitud.

PLATÓN. Enfatiza la especialización y las aptitudes necesarias que cada individuo debe tener.

ARISTÓTELES. Dentro de sus tratados de política describe un estado y gobierno ideales.

PERICLES. Escribió acerca de la necesidad de una selección de personal adecuado.

#### INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA IGLESIA CATÓLICA

A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron trasladando de las instituciones de los estados (como era el caso de Atenas, Roma, etc.) a las instituciones de la naciente Iglesia Católica y de las organizaciones militares. Esa transferencia se hizo de manera lenta, pero efectiva, tal vez porque la unidad de propósitos y de objetivos no siempre se encontraban en la acción política vigente en los Estados, acción generalmente impulsada por objetivos contradictorios de cada partido, dirigente o clase social.

James D. Mooney hizo un interesante trabajo de investigación sobre la estructura de la Iglesia Católica, mostrando su organización en el tiempo, su jerarquía de autoridades, su estado mayor y su coordinación jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el comando de una sola cabeza ejecutiva. El concepto de jerarquía vigente en la Iglesia es completamente diferente del concepto adoptado por las otras organizaciones y está basado en dos principios que Mooney denomina "servicio jerárquico obligatorio" e "independencia de la orden jerárquica". Según el citado autor, solamente la negligencia puede explicar el hecho de que estos dos principios hayan tenido tan poca importancia e influencia en las organizaciones. De cualquier forma, la estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelos para muchas organizaciones que ávidas de experiencias afortunadas, pasaron a incorporar una infinidad de principios y de normas administrativas.

#### INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

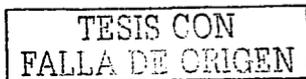
La organización militar ha influido enormemente en el desarrollo de las teorías de la administración a lo largo del tiempo. La organización lineal, por ejemplo, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la Antigüedad y de la época medieval. El principio de la Unidad de comando (por el cual el subordinado solo puede tener un superior), es el núcleo de todas las organizaciones militares de aquellas épocas. La Escala Jerárquica, o sea, la escala de niveles de comando de acuerdo con el grado de autoridad o de responsabilidad correspondiente es un caso típico de la organización militar utilizada en otras organizaciones.

En el siglo XVIII en Rusia se observa un desarrollo muy importante, el cual fue en base a su régimen de militarismo y centralismo, donde destacan como puntos importantes, la eficiencia administrativa, el mejoramiento de la capacidad y honestidad de los Funcionarios Públicos, la sistematización de las funciones, la selección de los funcionarios donde se incluían una serie de requisitos, como educación altamente especializada, la elaboración de exámenes, etc.

Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, mediante el cual todo soldado debe saber perfectamente lo que se espera de él y todo lo que él debe hacer. Al iniciarse el siglo XIX, Carl Von Clausewitz (1780-1831), general prusiano, escribió un tratado sobre la guerra y los principios de ella, sugiriendo cómo administrar los ejércitos en tiempos de guerra. Fue el gran inspirador de muchos teóricos de la administración quienes posteriormente se basaron en la organización, y estrategia militares para adoptarlas al campo industrial.

#### INFLUENCIA DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

A partir de 1776, con la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819) y su posterior aplicación a la producción, una nueva concepción del trabajo vino a



AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

modificar completamente la estructura social y comercial de la época, provocando en el orden económico, político y social cambios tan rápidos y profundos que, en un lapso aproximado de un siglo, fueron mayores que los ocurridos en el milenio anterior. Es el periodo llamado Revolución Industrial, iniciado en Inglaterra y extendida rápidamente por todo el mundo civilizado.

El hombre fue sustituido por la máquina sólo en aquellas tareas que se podía automatizar y acelerar por repetición. Con el aumento de los mercados, a causa de la popularización de precios, las fábricas necesitaron grandes contingentes humanos. La mecanización obligó a la división de trabajo y a la simplificación de las operaciones, haciendo que los oficios tradicionales fueran sustituidos por las tareas semi automatizadas y repetitivas. El crecimiento industrial fue totalmente empírico e improvisado, ya que la situación era nueva y desconocida. Los propietarios tiene que enfrentarlos nuevos problemas de gerencia, improvisando sus decisiones y sufriendo los errores administrativos de la tecnología naciente. En 1802, el gobierno inglés expide una ley protegiendo la salud de los trabajadores en las industrias textiles. La fiscalización del cumplimiento de esta ley era voluntaria por parte de los pastores protestantes y de los jueces locales. A medida que los problemas se agravan expiden otras leyes sobre el particular.

Con la nueva tecnología de los procesos de producción y de la construcción y funcionamiento de las máquinas, con la creciente legislación que tiende a proteger y defender la salud y la integridad física del trabajador y, consecuentemente, de la colectividad, la administración y la gerencia de las empresas industriales pasan a ser preocupación permanente de sus propietarios. La práctica fue lentamente ayudando a seleccionar ideas y métodos empíricos. La principal preocupación de los empresarios se fijaba lógicamente en el mejoramiento de los aspectos mecánicos y tecnológicos de la producción con el objetivo de producir cantidades mayores de productos de mejor calidad y a menor costo. La gestión del personal y la coordinación en la estructura empresarial y económica de la época, no llegó a influir directamente sobre los principios de

administración de las empresas que entonces se utilizaban. Los empresarios simplemente procuraban atender como podían o como sabían las demandas de una economía en rápida expansión carente de especialización.

### INFLUENCIA DE LOS ECONOMISTAS LIBERALES

A partir del siglo XVIII, se desarrollaban en Europa, paralelamente a las diversas corrientes filosóficas, una gran cantidad de teorías económicas concentradas en la explicación de los fenómenos empresariales (microeconómicos) y basadas inicialmente en datos empíricos, o sea, en la simple experiencia y en las tradiciones del comercio de la época. Al finalizar el siglo XVIII, los economistas clásicos liberales consiguen una gran aceptación de sus teorías, y sustentan que: "Los bienes naturales, sociales y económicos son los bienes que poseen carácter de eterno. Los derechos económicos humanos son inalienables y existe armonía preestablecida en toda la colectividad." Según el liberalismo, la vida económica debe alejarse de la influencia estatal, ya que el trabajo sigue los principios económicos de obra está a las mismas leyes económicas que rigen el mercado de materias primas o el comercio internacional. Los obreros, sin embargo, están a merced de los patronos, ya que son dueños de los medios de producción. La libre competencia es el postulado del liberalismo económico.

El propio creador de la Escuela Clásica de la Economía, Adam Smith (1723-1790), ya visualizaba el principio de especialización de los obreros en una fábrica de agujas y enfatizó la necesidad de racionalizar la producción. El Principio de Especialización y el Principio de la División de Trabajo aparecen con referencias interesantes en su libro de la Riqueza de las Naciones en donde expone el estudio de tiempos y movimientos que más tarde Raylor y Gilbreth irían a desarrollar como la base de la administración científica en los Estados Unidos. Adam Smith insistió en la importancia de la planeación y de la organización dentro de las funciones de la administración, y dice que "El buen administrador, debe preservar el orden, la economía, la atención, no debiendo descuidar los aspectos del control y de remuneración de los trabajadores".

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

Por otro lado Samuel Newman, otro economista clásico, en su libro Elementos de la Economía Política, escribía que el administrador debe poseer una síntesis de innumerables cualidades raramente encontradas en un solo individuo a saber:

Plancamiento

Arreglo

Conducción de los diferentes procesos de producción.

A partir de este momento surgen nuevos y variados cambios tanto a nivel económico como dentro del ámbito de la Administración, de esta forma surgen los primeros esfuerzos realizados por las empresas capitalistas para la implantación de métodos y procesos de racionalización del trabajo, cuyo estudio metódico y exposición teórica coincidirían con el inicio del presente siglo.

La necesidad de una administración adecuada es obvia para todos aquellos que tuvieron éxito en los negocios. La mayor parte de los fracasos en los negocios se deben a una mala administración.

El éxito de toda empresa depende en gran parte de la efectividad de la administración. Una de las tareas del administrador consiste en supervisar el trabajo de los empleados para asegurar el correcto desempeño de sus actividades, mediante la orientación y dirección requerida, en consecuencia, la comprensión de las funciones administrativas es esencial para la dirección adecuada de una empresa.

A medida que aumente el tamaño de la empresa, surge un número de nuevos problemas administrativos. La transición del control ejercido por un solo hombre hasta el uso de un número de subordinados requiere el desarrollo de nuevas capacidades en el gerente principal de una empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES**

---

La administración abarca dos tipos diferentes de actividades: la administrativa y la operacional, por lo tanto la administración es aplicable a todas las funciones que se desempeñan dentro de cualquier organización. El administrar es elemental para toda empresa así como en cualquier nivel del organismo. Esta función no es exclusiva del propietario o del gerente sino también corresponde al supervisor. Los problemas administrativos pueden aparecer en cualquier nivel, la administración efectiva y perceptiva requiere que todos aquellos responsables del trabajo de otros, se consideren a sí mismo como administradores.

La función administrativa aparece muy vinculada al logro de objetivos y a obtener resultados concretos. Lo cual exige un equilibrio que permita alcanzar la efectividad y eficiencia en el manejo de recursos humanos, financieros y materiales, en condiciones que garanticen el menor riesgo y esfuerzo posible. Una empresa es una unidad de producción que mediante la fijación de ciertos objetivos y políticas, tiende a optimizar la relación entre insumo y producto, es decir, alcanza sus objetivos (eficacia), sin olvidar la eficiencia operativa.

La Auditoría, evaluación o diagnóstico integral es la ejecución de exámenes estructurados de organizaciones, programas, actividades o segmentos operativos de un organismo público o privado, con el propósito de medir el rendimiento real con relación al rendimiento esperado y si los recursos materiales, tecnológicos, financieros y el personal son administrados con eficiencia, eficacia y economía, así como el grado y forma del cumplimiento de sus objetivos, para formular recomendaciones destinadas a mejorar su competitividad y productividad.

De todo esto, concluimos que la vinculación entre la auditoría y la administración recae en el correcto desarrollo de las funciones administrativas en cualquier organización y

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

su evaluación para el logro de la retroalimentación que le permita corregir las deficiencias y avanzar en su desarrollo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPÍTULO 2. LA MICROINDUSTRIA**

## 2.1. ANTECEDENTES.

Las necesidades económicas y sociales de la humanidad han sido los principales motivos para la constitución de formas adecuadas de desarrollo de los pueblos a través del tiempo. La evolución de las empresas se relaciona directamente con la evolución de los pueblos. La forma y métodos de las empresas han venido cambiando de acuerdo con las circunstancias de diversas etapas de la historia mundial. Descubrimientos científicos, son la principal influencia sobre los descubrimientos tecnológicos que a la par, han servido de base para la constitución de nuevas organizaciones de fin lucrativo. En fin, la empresa representa un fiel testimonio de influencia en la evolución de los pueblos.

Al final de las civilizaciones antiguas, la riqueza de la gente se basaba únicamente sobre la posesión de bienes (no existía el dinero) como el ganado, trigo, tierras, etcétera. El método utilizado para realizar cualquier transacción era el trueque. En ese tiempo no existió mucha preocupación sobre el desarrollo de los negocios, sino que se ocupaban específicamente en las necesidades más urgentes.

Los patrones de valor utilizados eran el arroz, las pieles, el tabaco, el trigo, el aceite entre otros objetos de consumo básico, mismos que eran cambiados por otros objetos en los mercados en donde se reunían de diversos puntos, sin embargo, la dificultad para transportarlos y manejarlos, dio origen a una nueva forma de cambio: los metales. Dando así facilidad e incremento a las transacciones comerciales.

El establecimiento de lugares permanentes donde se depositaran las mercancías para que después de realizadas las transacciones, éstas pudieran transportarse a otros lugares en grandes cantidades, representa la primera manifestación de uso de metales, sin embargo en ésta etapa aún no se veía a los metales como forma de riqueza, sino como un conveniente medio de cambio.

La aparición del dinero como medio de valuación de propiedades y bienes, así como de la determinación de ganancias o pérdidas fue a medida del incremento en el desarrollo económico de los comerciantes, y, por ser una forma sumamente cómoda de realización de cualquier transacción fue por lo que se terminó implementándola inclusive para el pago de sus contribuciones.

A raíz de la asignación de un valor monetario de las mercancías, se da origen al capitalismo, ya que se comienza a considerar que dicha mercancía tiene un valor como inversión y, por lo tanto, es posible recuperar en dinero la misma. Utilizando el trabajo que otros realizaban a favor del nuevo capitalista, este último empleaba la fuerza de trabajo para desplazar más rápido sus inversiones. Desde este singular punto de vista, se crea también la división de clases sociales, por un lado quienes poseen el capital y por el otro, quienes explotan su fuerza de trabajo.

El auge que logró tomar el dinero dio también lugar a la creación de nuevas formas de negocio. El simple hecho de tener suficiente dinero, comenzó a otorgar préstamos a otros que no lo poseían de igual forma y lo requerían para satisfacer diversas necesidades e incluso hasta para iniciar un nuevo negocio.

En México, durante la época de la colonia, con el propósito de consolidar su dominio sobre los territorios conquistados, los colonizadores europeos organizaron el Virreinato de la Nueva España, con base en sus posesiones en América del Norte y Central, siendo México su capital. La vida económica de América Latina, se encontraba totalmente sometida a los intereses de las metrópolis. Éstas consideraban a las colonias como fuentes de aprovisionamiento de metales preciosos y productos agrícolas. La industria de transformación estaba débilmente desarrollada. Los poderes coloniales frenaban por todos los medios el incremento de la industria en los países latinoamericanos con el fin de mantener el monopolio de las metrópolis sobre los productos manufacturados. Éstos debían

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

en su mayoría ser importados vía las metrópolis.

Política monopolística. El comercio con los estados extranjeros estaba absolutamente prohibido. Durante la mayor parte del período colonial los vínculos económicos de América

Latina se circunscribían al comercio con las metrópolis, además que a las importaciones y exportaciones se les imponían elevadas tarifas arancelarias. El transporte de las mercancías desde España a América y viceversa, era realizado por flotillas especiales que al principio zarpaban periódicamente bajo fuerte custodia militar desde Sevilla y a partir de 1717, desde el puerto de Cádiz.

La corona, a su libre arbitrio, determinaba cuales productos o cultivos podían desarrollarse en cada colonia y cuales no, ya que la política al respecto no era igual para cada uno. Para evitar toda competencia, las autoridades prohibieron el cultivo de la vid, el olivo, el lino y la cría del gusano de seda y el cáñamo.

El tráfico mercantil de muchos artículos estaba monopolizado por la corona española. Sólo hasta los años setenta del siglo XVIII les fue permitido a las colonias españolas de América comercializar entre sí y abrir sus puertos al comercio con las metrópolis.

Política fiscal injusta. La metrópoli a pesar de gravar a las colonias con grandes impuestos, en el año de 1543 impuso derechos de aduana a todos los artículos que llegaban a sus puertos de América. Los impuestos vigentes en las colonias se destinaban casi en su totalidad a la metrópoli, al sostenimiento del clero y al pago del sueldo de los empleados y funcionarios de la colonia.

*"El diezmo, 10% sobre el ingreso, que tenía que contribuir la persona para el sostenimiento de la iglesia. La alcabala, 4% sobre la venta de mercancía. El quinto del rey,*

FESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

*recaudación para la monarquía que se obtenía gravando toda producción de plata en América Española. El tributo, era el pago anual que tenían que realizar todos los habitantes de la colonia. El de avería de la armada, un impuesto del ½% sobre el valor de toda la plata labrada y de toda la mercancía. El almojarifazgo, impuesto de 5% que se indicaba cuando la mercancía ingresaba en el puerto y un 2% cuando salía del mismo. La media anata, impuesto que grava los títulos nobiliarios, universitarios y profesionales” [1].*

Las anteriores políticas fueron grandes limitantes para el desarrollo económico de las colonias ya que originó precios muy altos con relación a la capacidad adquisitiva de la población, lo que limitó las posibilidades de que originara una pequeña empresa.

La emancipación de México del yugo colonial no estuvo acompañada de una reorganización radical de la estructura socioeconómica del país. Las posiciones de los terratenientes no habían sido debilitadas e incluso se fortalecieron como resultado del reparto de tierras entre generales y oficiales, que se habían destacado en la guerra de independencia.

La independencia contribuyó al crecimiento del comercio exterior de México y a incorporarse a la economía mundial, sin embargo, los convenios y acuerdos con Norteamérica y con potencias europeas tenían resultados funestos para México; estimulaban la penetración en el país del capital extranjero con el que no podía competir la débil economía mexicana.

El nivel de desarrollo de la industria mexicana en el segundo tercio del siglo XIX continuaba siendo sumamente bajo. Su principal rama era la minería y en primer lugar la explotación de metales preciosos.

[1] Z. Foster. Historia Política de América, Fondo de Cultura Económica, México, 1975

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

A finales del siglo XIX y principios del XX México era un país agrario típico de América Latina. Se desarrollaban aquellas ramas de la agricultura cuya producción se destinaba a la exportación, como el henequén, caña, plátano, tabaco, caucho, cultivos que se producían en las plantaciones pertenecientes al capital extranjero.

El desarrollo económico en esta época, venía determinado no solamente por el atraso del país, sino también por la penetración del capital extranjero en todas las ramas de la economía nacional.

En México la industrialización se inició de manera firme y continuada en la década de los '50, época en que surgió la actividad industrial con un sinnúmero de empresas pequeñas y medianas, gracias a la acción abierta y decidida del gobierno mexicano, no solamente a través de la integración de una infraestructura básica, sino también promoviendo inversiones industriales que permitieron disminuir las importaciones de artículos manufacturados y para mantener un nivel de empleo adecuado a las necesidades de una población cada vez más creciente.

El proceso de industrialización ocurrido en las últimas décadas se ha traducido en cambios importantes en la estructura del comercio exterior. Esto último es válido no sólo a la modificación en la composición de las exportaciones entre productos primarios y manufacturas a favor de estas últimas, sino también con relación al comercio exterior de productos manufacturados.

De lo anterior se afirma que la importancia colectiva de la pequeña empresa es muy considerable, ya que representa la mayoría de las empresas y su impacto en la economía de nuestro país está fuera de discusión y ha sido reconocida aun por los dirigentes de las grandes empresas. La pequeña y mediana empresa ofrecen una oportunidad para una continuada expansión del sistema económico del país.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.2. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS.

### DEFINICIÓN DE EMPRESA

Legalmente se considera que una empresa es una persona jurídica colectiva, sujeto de derechos y obligaciones. *"Es un ente en el que crea riqueza. Ésta permite poner en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, técnicos) para transformar insumos en bienes o servicios terminados de acuerdo con objetivos fijados por una administración, interviniendo en diferentes grados, los motivos de ganancias de utilidad social y de servicio" [1].*

Atendiendo al volumen de operaciones y tipo de negocio, las empresas desarrollan diversas actividades, sin embargo todas se caracterizan por lo siguiente:

- Son una persona jurídica. La ley le marca derechos y obligaciones.
- Son una unidad económica. Su finalidad principal es el lucro mediante la correcta administración de sus bienes y la obtención de utilidades. La unidad son todas las personas que se involucran precisamente en la correcta administración.
- Ejercen una acción mercantil. Compra, produce y vende.
- Asumen toda la responsabilidad del riesgo de pérdida. Su administración y sólo ella es la responsable del buen funcionamiento de las empresas y es la única que responderá en caso de fracaso.
- Son una entidad social. Tienen el propósito de servir a la sociedad.

Las empresas, desde el punto de vista genérico, se clasifican en servicios, comerciales e industriales:

Servicios. Son las que mediante el esfuerzo humano ofrecen un producto objeto del servicio, pero que no tiene naturaleza corpórea y éste es consumido por cualquier grupo de

---

<sup>111</sup> *Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. Ediciones contables, administrativas y fiscales, S.A. de C.V., México, 2000.*

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTÉS

personas con el fin de evitar su realización por ellos mismos o en su caso por el estado. A su vez encontramos sin concesión (escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etcétera), concesionadas por el estado (instituciones bancarias, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsa de valores, etcétera), concesionadas no financieras (empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro de agua, etcétera).

**Comerciales.** Son las que adquieren cierto tipo de productos, los cuales venden posteriormente con un margen de utilidad calculado y sin efectuarles algún cambio a su estado físico. Dentro de este tipo encontramos las empresas mayoristas, cadena de tiendas, concesionarios, distribuidores, detallistas, etcétera.

**Industriales.** Se clasifican en dos tipos: la extractiva, que como su nombre lo dice extrae y explota las riquezas naturales sin modificar su estado original, existen a su vez de recursos renovables (agrícola, ganadera, pesquera, etcétera) y de recursos no renovables (la minería, fondos petroleros, etcétera); la de transformación, las cuales adquieren mercancía sujeta de transformación y mediante un proceso que termina con la obtención de un nuevo producto y de características diferentes a las iniciales (empresas textiles, químicas, farmacéuticas, etcétera).

No existe en la práctica un criterio aceptado mundialmente para la clasificación de las empresas, son las condiciones económicas y sociales de cada país las que determinan el o los criterios que deban tomarse en cuenta para dar configuración a las empresas, ya que lo que en un país subdesarrollado puede ser una empresa grande, quizá en uno desarrollado sea mediana o pequeña.

Los criterios que se pueden tomar en cuenta, dependiendo del fin de la clasificación que se pretenda realizar, son dos:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES**

- Los de orden cualitativo. Atienden al grado de tecnología, de mecanización y de organización que utilice la empresa; a la calificación de la mano de obra y al tipo de mercado al que concurre.
- Los de orden cuantitativo. Se refieren al monto de la inversión o del capital con que cuente la empresa, al número de personas que ocupe y a la magnitud del volumen de su producción.

En el siguiente cuadro, organismos internacionales y varios países desarrollados clasifican a las empresas tomando como base el factor humano<sup>111</sup>:

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y ESTUDIOS ECONÓMICOS  
(INSEE, FRANCIA)**

Artesanal	De	1 a 10	Trabajadores
Muy pequeña	Entre	10 y 50	Trabajadores
Pequeña	De	50 a 250	Trabajadores
Mediana	De	250 a 1,000	Trabajadores
Grande	De	1,000 a 5,000	Trabajadores
Muy grande	Más de	5,000	Trabajadores

**LA SMALL BUSINESS ADMINISTRATIONS**

(USA)

Pequeña	Hasta	250	Empleados
Mediana	De	250 a 500	Empleados
Grande	Más de	500	Empleados

<sup>111</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, Ediciones contables, administrativas y fiscales, S.A. de C.V., México 2000.

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

LA COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMERICA LATINA  
(CEPAL)

Pequeña	Entre	5 y 49	Empleados
Mediana	De	50 a 250	Empleados
Grande	Más de	250	Empleados

EJECUTIVOS DE FINANZAS  
(MÉXICO)

Pequeña	Menos de	50	Empleados
Mediana	Entre	50 y 250	Empleados
Grande	Más de	250	Empleados

J. RODRÍGUEZ VALENCIA  
(MÉXICO)

Artesanal	De	1 a 5	Personas
Microempresa	De	5 a 50	Personas
Pequeña	De	50 a 100	Personas
Mediana	De	100 a 250	Personas
Grande	De	250 a 1,000	Personas
Muy grande	Más de	1,000	Personas

PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA  
PEQUEÑA Y MEDIANA (SECOFI MÉXICO)

Microindustria	De	1 a 15	Personas
Pequeña industria	De	16 a 100	Personas
Mediana industria	De	101 a 250	Personas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTÉS**

La industria nacional se clasifica según tramo de empleo, definición realizada por el

INEGI, de la siguiente manera:

Microindustria y artesanía	De	1 a 4	Empleados
Pequeña industria	De	5 a 14	Empleados
Mediana industria	De	15 a 49	Empleados
Gran industria	De	50 o más	Empleados

Características importantes de las pequeñas industrias:

- Baja productividad laboral
- Alto empleo de mano de obra
- Número pequeño de trabajadores.
- Poca intensidad en el uso de capital
- Bajo índice de subcontratación en la producción.
- Alta participación de la familia en la producción.
- Predominante proximidad a mercado.

**CRITERIOS DE ESTRATIFICACIÓN  
(SECRETARÍA DE ECONOMÍA)**

	<u>Industriales</u>	<u>Comerciales</u>	<u>De Servicios</u>
Micro empresas	1-30 empleados	1-5 empleados	1-20 empleados
Pequeñas empresas	31-100 empleados	6-20 empleados	21-50 empleados
Medianas empresas	101-500 empleados	21-100 empleados	51-100 empleados
Grandes empresas	501 o más empleados	101 o más empleados	101 o más empleados

Para efectos de clasificación de los contribuyentes conforme a su régimen fiscal, se tiene:

**CONTRIBUYENTES POR RÉGIMEN FISCAL**

Personas Morales:

- Sociedades Mercantiles.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

- Organismos Descentralizados.
- Instituciones de Crédito.
- Sociedades y Asociaciones Civiles.

Personas Físicas:

- Asalariados.
- Honorarios.
- Arrendadores de inmuebles.
- Personas físicas con actividades empresariales:
  - Régimen general.
  - Régimen simplificado.
  - Régimen de pequeños contribuyentes.

En el subtema "2.5. Régimen Fiscal" de este capítulo, se tocarán con más amplitud los puntos relacionados con esta clasificación de tipo fiscal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.3. IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA NACIONAL

Partiendo del hecho de que toda empresa alguna vez fue pequeña, su importancia debe ser resaltada dentro del proceso de desarrollo del país.

La microindustria constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país. Un pequeño negocio, de modo individual es aparentemente insignificante, sin embargo, en conjunto representa uno de los principales participantes en la economía del país.

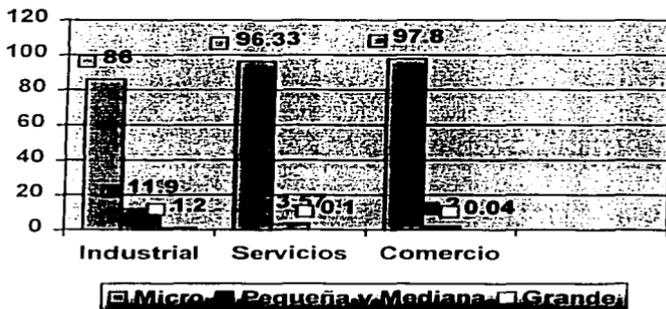
La importancia colectiva que tienen la micro, pequeña y mediana empresa en nuestro país, es fácilmente comprensible en las siguientes gráficas:

#### ESTABLECIMIENTOS POR SECTOR



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ESTABLECIMIENTOS POR SECTOR



La artesanía, micro y pequeña industria siempre existió en términos de pequeña producción, recién a partir de 1985 toman en cuenta a este sector en términos económicos y sociales, por que inicialmente es la actividad que absorbe a los desempleados de las empresas estatales que son privatizadas, al implementar el nuevo modelo económico, este sector da respuestas positivas de producción, aunque no así los niveles tecnológicos que exige una economía de mercado en la fase competitiva.

Podemos apreciar que más del 95% de todas las empresas del país son micro, pequeñas y medianas. Así también este bloque proporciona más de la mitad de los empleos y dicha cifra se incrementa conforme se automatizan las grandes empresas. Es decir, que mientras más automatizados son los procesos en las empresas grandes, menos es ocupada la

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTÉS

---

mano de obra y por lo tanto ésta debe recurrir a las pequeñas y medianas empresas que no se encuentran en posibilidad de poder hacerlo.

El bloque de micro, pequeña y mediana empresa ha proporcionado durante todos los tiempos la mejor alternativa de independencia económica, por esto es considerada como la opción básica de desarrollo del país, ya que como lo mencionamos toda empresa comienza su evolución desde aquí.

Las pequeñas empresas están ganando el mercado interno y otras que ya han encontrado nichos de mercado externo y hacen esfuerzos por consolidarse, son el principal medio de distribución para algunos gigantes de la industria en México y otros países.

La microindustria nace como un medio de apoyo a la economía de este tipo de empresarios, mismos que al evolucionar dan paso a su desarrollo y por consiguiente al del país; podemos decir que en este bloque de industrias se apoyan muchas de las grandes empresas, ya que estas necesitan, por un lado, proveerse de distintos productos y servicios que les ayuden a conseguir la terminación de sus productos y por otro también es necesaria, una vez concluido el producto que fabrican, su distribución. En estos dos procesos de elaboración y distribución, participan en la gran mayoría de los casos las micro y pequeñas empresas, ya sea proveyendo de productos y servicios (mantenimiento, fabricación, maquila, papelería, comedor, farmacia, etcétera) o distribuyendo los propios (tiendas de abarrotes, farmacias, restaurantes, ferreterías, vidrierías, cerrajerías, etcétera).

Como vemos, la importancia de este bloque en el país es tan grande, que es necesario lograr el apoyo al mismo en diversas formas, desde el gobierno, hasta la grande industria, ya que de esto puede depender el avance de ambos y su desarrollo.

La *Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal* ofrecen una opción legal para todos esos pequeños entes de la industria de cualquier índole.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

ya que en la propia Ley se establece la forma de obtener los beneficios que se consignan en la norma legal.

En el Diario Oficial de la Federación del Día 22 de enero de 1988 se publicó la Ley en cuestión, en donde las empresas de este subsector pueden obtener un conjunto de facilidades para:

- constituirse
- iniciar operaciones
- diversos apoyos que permiten impulsar su crecimiento.

Para poder obtener estos beneficios los empresarios solamente requieren de su cédula de Microindustria, misma que se solicita en la ventanilla única de gestión de CAREINTRA, el trámite es sencillo, inmediato y sin cobro alguno.

Anteriormente, hasta el día 30 de enero de 1999, se nudaba la opción de ser microindustrial o artesano (M.I. o ART), en cuanto a los ingresos obtenidos, ya que el monto establecido, era de \$2'100,000.00 PESOS, pero con los cambios del 31 de enero de 1999, vinculados con los del día 30 de marzo del mismo año, dejan ya libertad en cuanto a los ingresos, y ahora sólo se nuda en cuanto a los trabajadores y por giros:

Ya no importan los ingresos, esto en base a los nuevos parámetros de la Secretaría de Economía (antes SECOFI) emitidos el día 30 de marzo de 1999 (vinculados con los emitidos por el Consejo Directivo de NAFIN el 31 de enero de 1999), lo único necesario es la clasificación por número de empleados. Este acuerdo es de fecha 30 de marzo de 1999, comenzando su vigencia por el PRIMER TRANSITORIO al día siguiente de su publicación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 2.4. PROBLEMÁTICA ADMINISTRATIVA.

En cada instante se inician en todas partes del país, cientos de pequeños negocios que luchan en la difícil prueba de su iniciación y subsistencia y muchos de ellos fracasan debido, por una parte, a la multitud de problemas con que se encuentran, y, por otra a la falta de capacitación técnica y administrativa para poder resolverlos.

Sus enfoques son de tipo inmediatos y su horizonte de visión es de corto plazo, por que su estrategia principal es la supervivencia. El contenido de esta estrategia es de alto contenido familiar, y en muchos casos su capacidad de generar excedentes depende de la cantidad y calidad de trabajo familiar que incorpora a la actividad.

En las empresas pequeñas, la deficiencia más generalizada es la falta de sistemas contables y administrativos para la planeación y gestión, lo cual significa que los controles de monitoreo y control son precarios, su práctica de gestión se origina generalmente en la imitación, y está muy poco dotada de herramientas de gestión. No calcula adecuadamente los costos y por lo tanto su vigilancia es mas producto de tradición de austeridad que de una conducta empresarial. La noción de supervivencia impide el desarrollo de una noción de rentabilidad, y con frecuencia es imposible para él distinguir entre la economía del hogar y la economía de la empresa.

En general tiene una fuerte tendencia al ahorro; es un buen pagador y cumple con sus compromisos financieros, utiliza las relaciones de compadrazgo con gran habilidad y a partir de éste, desarrolla un trabajo de tipo "telaraña", a modo de red, que con frecuencia facilita sus actividades.

Artesanía

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

En las principales ciudades del país, el sector artesanal esta conformado por:

Artesanos que realizan esta labor por tradición o herencia.

Migrantes campesinos y artesanos de provincias.

Desplazados de la industria y de otros sectores como son: desocupados fabriles, ex empleados del Estado, actualmente relocalizados mineros.

Personas que buscan empleo por primera vez y no encuentran ocupación en otros.

Al no encontrar una ocupación estable la población (migrante, desempleada, etc.) se ve forzada a buscar otras alternativas de subsistencia, una de ellas es la actividad artesanal.

Algunas de las razones por las cuales se constituyen en artesanos son:

Porque prefieren el trabajo independiente.

Porque desean mejorar sus ingresos.

Por vocación y tradición familiar.

Porque pueden acceder a niveles de educación superior.

El sector artesanal se clasifica de la siguiente manera:

Manufactura, porque transforma la materia prima para producir bienes utilitarios (cuando produce bienes de uso) o arte popular (si se trata de bienes ornamentales y de uso que incorporan elementos de la cultura tradicional del pueblo).

Servicios, cuando proporciona servicios de tipo personal como son los de peluquería, fotografía, etc., y servicios para alargar la vida útil de los bienes como: servicios mecánicos, radio técnicos y plomería, etc.

El aspecto comercial es desarrollado por ellos mismos y se localiza dentro de los sectores ya mencionados.

El éxito de la empresa depende, en gran medida, de su conocimiento de técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica. La problemática y oportunidad de la micro y pequeña industria se generan de las características del

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

propietario, ya que se da una relación de mutua dependencia en donde sus cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que dirije.

El origen de la microempresa, más que tener un origen en el espíritu emprendedor, es el resultado de la profunda crisis económica y política que ha abrumado a nuestro país en las últimas décadas.

Las empresas para que sean eficientes, deben ser dirigidas profesionalmente, por medio de la capacitación del microempresario en aspectos administrativos. Los programas de financiamiento deben otorgarse con la seguridad de que el trabajo inteligente y lógico ha sido implantado. La simplificación administrativa en dependencias públicas debe servir de apoyo. El fomento a la formación integral del microempresario suele ser la mejor de las inversiones.

Dentro de los aspectos que generan el fracaso en la micro y pequeña industria, podemos mencionar:

**Negligencia.** No se puede dejar que el mundo cambie sin efectuar alguna modificación o adecuar dichos cambios a la empresa.

**Fraude.** La falta de controles administrativos y financieros son la principal causa que motiva el desarrollo de este aspecto de fracaso.

**Falta de experiencia en el ramo.** Si el gerente no se involucra en el tipo de negocio que desarrolla, puede contribuir al declive del negocio, incluso en mayor forma que lo que representa la falta de experiencia administrativa.

**Falta de experiencia administrativa.** Tan importante como la experiencia en el ramo, la búsqueda por realizar un eficiente desarrollo administrativo por parte del gerente puede ser la clave del éxito, junto con otros aspectos.

**Experiencia desbalanceada.** Así como la empresa opera en todas las situaciones que la misma involucra, así también, el administrador o gerente deberá involucrarse para

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTOS**

desarrollar métodos que le permitan tener la visión de la empresa desde los distintos enfoques hacia la misma.

Incompetencia del gerente. Éste suele ser el principal motivo de fracaso en un negocio de esta naturaleza, si quién dirige el negocio no cumple con las cualidades que el mismo debe reunir, esto suele repercutir directamente en la evolución del mismo.

**2.5. RÉGIMEN FISCAL.**

Como hemos visto ya en el punto "2.2. Clasificación de empresas", existen varias clasificaciones, de las cuales podemos ubicar a la microindustria con las siguientes características:

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y ESTUDIOS ECONÓMICOS  
(INSEE, FRANCIA)**

Artesanal	De	1 a 10	Trabajadores
Muy pequeña	Entre	10 y 50	Trabajadores

**LA SMALL BUSINESS ADMINISTRATIONS  
(USA)**

Pequeña	Hasta	250	Empleados
---------	-------	-----	-----------

**LA COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMERICA LATINA  
(CEPAL)**

Pequeña	Entre	5 y 49	Empleados
---------	-------	--------	-----------

**EJECUTIVOS DE FINANZAS  
(MÉXICO)**

Pequeña	Menos de	50	Empleados
---------	----------	----	-----------

**J. RODRÍGUEZ VALENCIA  
(MÉXICO)**

Artesanal	De	1 a 5	Personas
Microempresa	De	5 a 50	Personas

**PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA  
PEQUEÑA Y MEDIANA (SECOFI MÉXICO)**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES**

Microindustria	De	1 a 15	Personas
----------------	----	--------	----------

La industria nacional se clasifica según tramo de empleo, definición realizada por el INEGI, de la siguiente manera:

Microindustria y artesanía	De	1 a 4	Empleados
Pequeña industria	De	5 a 14	Empleados

**CRITERIOS DE ESTRATIFICACIÓN  
(SECRETARÍA DE ECONOMÍA)**

	<u>Industriales</u>	<u>Comerciales</u>	<u>De Servicios</u>
Micro empresas	1-30 empleados	1-5 empleados	1-20 empleados
Pequeñas empresas	31-100 empleados	6-20 empleados	21-50 empleados

De las clasificaciones anteriores, podemos considerar que dentro de la microindustria, en cuanto a régimen fiscal se refiere, encontramos Personas Morales y Personas Físicas y que se les cataloga de acuerdo a sus características de ingresos, debiendo éstas cumplir con ciertos requisitos fiscales, a saber:

De acuerdo con la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), están sujetas el pago de dicho impuesto las Personas Físicas y Morales que:

(LISR Art. 1º)

- Sean residentes en México respecto de todos sus ingresos cualquiera que sea su ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.
- Sean residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente en el país, respecto de los ingresos atribuibles a dicho establecimiento permanente o base fija.
- Los residentes en el extranjero, respecto a los ingresos procedentes de fuente de riqueza situadas en el territorio nacional, cuando no tengan establecimiento permanente o base fija en el país, o cuando teniéndolo, estos ingresos no sean atribuibles a éstos.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES**

---

Son consideradas como personas morales en su artículo (art.) 5. (LISR):

- Las sociedades mercantiles.
- Los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales.
- Las instituciones de crédito.
- Las sociedades y asociaciones civiles.

LISR Art. 10. Las personas morales deberán calcular el I.S.R., aplicando al resultado fiscal obtenido en el ejercicio la tasa del 35%.

Las personas morales exentas del pago de I.S.R. serán las siguientes:

(LISR Art. 10B) Que se dediquen exclusivamente a actividades:

- Agrícolas.
- Ganaderas.
- Pesqueras.

Los anteriores serán siempre que no excedan en el ejercicio de 20 veces el salario mínimo general del área geográfica a la que les corresponde elevada al año, por cada uno de los socios o asociados. La exención referida en ningún caso excederá, en su totalidad, de 200 veces el salario mínimo general del área geográfica a la que le corresponde elevada al año.

- Ejidos y comunidades.
- Uniones de ejidos y comunidades.
- La empresa social, constituida por avecindados e hijos de ejidatarios con derecho a salvo.
- Asociaciones rurales de interés colectivo.
- Unidad agrícola industrial de la mujer campesina.
- Colonias agrícolas y ganaderas.

De las obligaciones de las personas morales:

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

(LISR. Capítulo V. Art.58)

- Llevar contabilidad conforme al Código Fiscal de la Federación (CFF) y su reglamento (RCFF) y al reglamento de la LISR.
- Expedir comprobantes.
- Expedir constancias en las que se asienten el monto de los pagos efectuados que constituyan riqueza ubicada en México y el impuesto retenido en el extranjero.
- Llevar registro específico de inversiones sujetas a deducción inmediata.
- Presentar declaraciones informativas de operaciones realizadas a través de fideicomisos.
- Formular estados financieros y levantar inventarios.
- Presentar declaración anual.
- Declaración de préstamos recibidos de residentes en el extranjero.
- Presentación de declaraciones informativas.
- Registro de operaciones con títulos valor.
- Hacer pagos provisionales mensuales (ingresos de 2000 mayores a \$12,711,341.00) o trimestrales (ingresos de 2000 menores a \$12,711,341.00) de I.S.R.
- Hacer un ajuste semestral de los pagos provisionales en el mes de julio.

Atendiendo al tipo de ingresos, según la LISR, las personas físicas se clasifican en:

- Salarios.
- Honorarios.
- Arrendamiento de inmuebles.
- Personas físicas empresarias del régimen general (ingresos superiores a \$2,913,774.00).
- Personas físicas empresarias del régimen simplificado (ingresos menores a \$2,913,774.00 y con el tipo de actividad de agropecuarios, artesanos y transportistas).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

- Régimen de Pequeños Contribuyentes "sección III" (ingresos menores a \$2.913,774.00).

Se les considera personas físicas con actividades empresariales a las que de modo independiente realicen las siguientes actividades: comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas y pesqueras.

Las obligaciones de las personas físicas con actividades empresariales son:

- Efectuar pagos provisionales mensuales (ingresos superiores a \$12,711,341.00) o trimestrales (ingresos menores a \$12,711,341.00).
- Hacer un ajuste a los pagos provisionales mensuales o trimestrales de I.S.R. y del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.), en el mes de julio.
- Llevar contabilidad de acuerdo con el CFF, el RCFF y la LISR.
- Expedir comprobantes que acrediten los ingresos.
- Conservar la contabilidad y los comprobantes de los registros de la misma.
- Formular balance y levantar inventario al 31 de diciembre de cada año.
- Hacer declaración anual de I.S.R.
- Hacer declaraciones informativas.
- Hacer declaración anual del impuesto al activo (I.A.).
- Hacer declaración anual del I.V.A.

Las personas físicas exentas del pago de I.S.R. serán las siguientes:

(LISR Art.77)

- Salario mínimo.
- Indemnizaciones por riesgo y enfermedad.
- Jubilaciones, pensiones y haberes de retiro.
- Reembolsos de gastos médicos y funerales.
- Prestaciones de seguridad social.
- Prestaciones de previsión social.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

- Depósitos del INFONAVIT y otros institutos de seguridad.
- Cajas y fondos de ahorro.
- Cuotas del IMSS.
- Compensaciones y primas de antigüedad por término de una relación laboral.
- Gratificaciones anuales.
- Sueldos de diplomáticos.
- Gastos de representación y viáticos.
- Rentas congeladas.
- Ingresos derivados de la enajenación de casa habitación.
- Enajenación de títulos valor en el mercado de valores.
- Enajenación de bienes muebles.
- Ingresos provenientes de actividades agrícolas, ganaderas y pesqueras.
- Intereses pagados por bancos.
- Intereses provenientes de instituciones de crédito internacionales.
- Ingresos por herencia o legados.
- Donativos.
- Indemnizaciones.
- Intereses provenientes de bonos del Gobierno Federal.

En los casos en que se refieran a personas físicas empresarias, no procederán los siguientes: Ingresos derivados de la enajenación de casa habitación, enajenación de títulos valor en el mercado de valores, ingresos provenientes de actividades agrícolas, ganaderas y pesqueras, intereses pagados por bancos.

De lo anterior podemos agregar que dentro de la clasificación de microindustria, se encuentran Personas tanto Morales como Físicas y que dependiendo de las características de sus ingresos será cómo el Fisco registrará su situación particular.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES**

---

**CAPÍTULO 3. AUDITORÍA OPERACIONAL**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### 3.1. DEFINICIONES.

Como vimos en el capítulo 1, la Auditoría Operacional se encuentra dentro de la clasificación de la Auditoría Interna, sin embargo, no es excluida por parte de auditores externos para ser realizada y como parte del trabajo que suelen realizar. A continuación veremos definiciones de distintos autores que hablan de la misma:

"La Auditoría Operativa es el proceso que tiende a medir el rendimiento real con relación a un rendimiento esperado. Tenderá a formular recomendaciones para mejorar el rendimiento real y alcanzar el éxito deseado."<sup>[1]</sup>

"El término "Auditoría de Operaciones" se refiere a la evaluación de los controles administrativos sobre actividades diferentes a aquellas incluidas en las Auditorías Contables y Financieras. Por ejemplo, algunas de las actividades normalmente cubiertas por las Auditorías de Operaciones son: compras, recepción, embarques, tráfico, almacenes, personal, servicios de oficina, control de producción, ingeniería, control de calidad, seguros, promociones y mercadotecnia."<sup>[2]</sup>

"Evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que están siendo utilizados los recursos. Su objetivo es promover eficiencia en la operación. Es su objetivo también evaluar la calidad de la operación."<sup>[3]</sup>

"Por Auditoría Operacional debe entenderse: El servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad."<sup>[4]</sup>

[1] Slosse, Carlos A., Gordics, Juan C., Otros. Auditoría: Un nuevo enfoque empresarial, Ediciones Macchi

[2] B. Meigs, Walter. Principios de Auditoría, Ed. Diana.

[3] Santillana Glez., Juan Ramón. Manual del Auditor (tomo II), Ediciones contables, administrativas y fiscales, S.A. de C.V., México, 1997.

[4] Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Auditoría Operacional (Boletín 1 de la Comisión de Auditoría Operacional), México, 1996.

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

De las definiciones anteriores podemos concluir que todos se enfocan en: maximizar los recursos que se están utilizando, por medio de la evaluación de la eficiencia en los procesos y actividades administrativas que se desarrollan dentro de la entidad de que se trate.

Podemos mencionar que las cifras que reflejan los estados financieros, siempre suele ser el punto de partida en la evaluación de cualquier empresa, sin embargo, el detalle sobre la integración de cada aspecto que se toca en dichos estados, no suele ser expresado. Estos aspectos son de tipo operativo, los cuales pueden plantear la forma en que están ocurriendo las situaciones y si ésta es la mejor para realizarlas.

Cuando un negocio se encuentra en sí funcionando, éste se encuentra en capacidad de realizar un flujo de operaciones entrelazadas para formar un ciclo global que tiene siempre un punto de partida, posteriormente se opera o funciona y vuelve a llegar al inicio o punto de partida. El ciclo global se encuentra constituido por diversas funciones y cada una de éstas contiene múltiples procesos encaminados a la búsqueda de objetivos individuales y que entrelazados buscan un fin común. Una función está compuesta por una actividad central, con una actividad antecedente y una actividad consecuente.

En cualquier trabajo de Auditoría Operacional, deberán ser identificados los procesos que involucran a las diferentes áreas de la entidad, así como delimitar su trabajo en el alcance del mismo, ya que dentro de la misma se puede encontrar un proceso sin fin operativo de revisión.

Dentro de los ciclos globales de operación, podemos encontrar las siguientes funciones:

Compras.- La función básica de compras es el proveer buenos productos y servicios a buen precio, en tiempo y lugar. Dicha función básica debe existir a diferentes niveles; en los niveles bajos es la eficiencia con que el personal auxiliar cumpla con los procedimientos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

Operacionales; en el nivel intermedio, existe interés en la efectividad con que las actividades individuales cumplan con los aspectos de selección de proveedores y la negociación del proceso; y en los niveles altos, hay preocupación por el grado en que se puedan percibir las oportunidades de lograr mejores compras.

Recepción.- El ciclo de recepción es una continuación del ciclo Operacional que se inicia en la actividad de hacerse de materiales y servicios. Da inicio en el momento en que el transportista hace su entrega a la organización o en algún otro sitio estipulado previamente; es aquí donde la mercancía es recibida en las cantidades, especificaciones y condiciones pactadas en la orden de compra. En adición, el proceso de recepción incluye el cuidado físico de que las mercancías sean recibidas y resguardadas por el usuario o en los almacenes de la organización. Una adecuada recepción es además un requisito básico para validar el pago a los proveedores y es una parte del proceso de cuentas por pagar.

Inventarios y almacenes.- Los materiales pueden ir directamente hacia los procesos productivos o bien pasan a formar parte de un inventario en espera de ser utilizado. Los materiales pueden ser de diverso tipo y permanecen en espera de ser utilizados ya sea para alguna fase del proceso de manufactura, para mantenimiento de alguna otra actividad Operacional o pueden estar para la venta al consumidor. Con el aprovisionamiento de inventarios, se persigue mantener los materiales correspondientes en buenas condiciones para ser usados, y tenerlos disponibles en el momento que se requieran, así como mantener un nivel óptimo de inventario que represente el mínimo posible de inversión y que simultáneamente pueda cubrir las necesidades de la organización.

Producción y mantenimiento.- Se debe determinar la demanda de productos, planificar que se debe hacer para fabricar los productos solicitados, conseguir los insumos necesarios para llevar a cabo la planificación, recibir, instalar y probar el equipo en los procesos productivos, fabricar los productos planeados y por último transferir los productos elaborados hacia el usuario en la organización o para la venta a clientes. En la cuestión relativa al mantenimiento, esta actividad se refiere a la inspección, servicio y reparación de instalaciones de una organización. Dentro de mantenimiento encontramos reparaciones de

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES**

emergencia, mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo y eliminación del mantenimiento.

**Instalaciones, maquinaria y equipo.-** En un sentido físico, estas actividades involucran el uso de activos tangibles para el soporte de las actividades diarias de la organización. Estos activos tangibles incluyen terrenos, edificios, máquinas, equipo, herramientas y muebles; en fin todos los que proveen servicios que atienden el alojamiento de las operaciones, la producción directa de bienes y servicios y el soporte a las operaciones en una gran variedad de formas. Se debe asegurar el hecho de que dichos bienes se encuentren proveyendo estos servicios, tanto en forma efectiva como en sentido físico.

**Mercadotecnia.-** La mercadotecnia y su impacto en las ventas comprende un vasto desarrollo de las mismas. En una organización, la mercadotecnia y venta comienza con la identificación de necesidades del consumidor, donde la organización tenga una razonable capacidad de satisfacer esas necesidades y donde haya razonables expectativas de obtener rendimientos. La implementación eficiente de políticas, programas y procedimientos debe ser desarrollada de tal manera que provea los mecanismos para lograr la identificación del propósito. Los productos deben ser propiamente diseñados, deben producirse eficientemente, se debe reclutar gente en número y habilidad suficiente y ser administrada de manera eficaz; en todos los casos los costos generados deben ser controlados de manera prudente en función a que los rendimientos que se espera de ellos generen utilidades razonables, los productos deberán ser presentados a los consumidores en forma efectiva para explotar los potenciales del producto.

**Tesorería.-** Debe establecer controles en materia de captación de recursos, su manejo y custodia, y el programa de egresos. Las actividades de tesorería están direccionadas a las políticas, criterios y decisiones emanadas del área o dirección financiera de la organización.

**Cuentas por cobrar.-** Su objetivo es el cubrir cualquier tipo de acción de la organización generado por reclamaciones contra individuos o personas morales. Las reclamaciones surgen como consecuencia de la fase intermedia para cobrar una cuenta.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

Cuentas por pagar.- La operación de cualquier organización requiere necesariamente que haya gastos. estos gastos pueden ser por materiales, productos, equipo, sueldos y salarios, y servicios de diversa naturaleza. Estos gastos se involucran en la creación de obligaciones para la organización, de las cuales algunas se pagan de inmediato y las otras posteriormente. El reconocimiento de obligaciones pendientes de pago se encuentran involucradas en este aspecto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.2. PROGRAMAS Y TÉCNICAS.

Sobre la realización del trabajo de Auditoría, dos puntos importantes a resaltar son los que se plantean en el presente tema y para delimitarlo, comenzaremos por entender a que se refieren y para que sirven.

Los programas de Auditoría nos sirven de parámetro en el desarrollo del trabajo ya que éstos deberán incluir las actividades que se van a auditar, cuándo serán auditadas, el tiempo estimado requerido; tomando en consideración el alcance del trabajo de Auditoría planeado y la naturaleza y extensión del trabajo de Auditoría realizado por otros.

Los programas de Auditoría se pueden elaborar tomando en consideración su forma y su fondo. Desde el punto de vista de la forma, los programas incluirán: el número de procedimiento, la descripción del procedimiento, firma o iniciales de los auditores que llevan a cabo la revisión y una columna de observaciones para hacer referencia a los papeles de trabajo en donde se haya realizado el procedimiento. En función del fondo, los programas deben incluir procedimientos referentes al reconocimiento de los registros de contabilidad y también que involucren aspectos operativos y de trascendencia en la organización.

Los programas de Auditoría Operacional deberán elaborarse con el fin de determinar si los procedimientos, planes y políticas de la compañía son llevados a cabo y lo más importante, si son efectivos.

Considerando que los programas de Auditoría sirven de guía en la ejecución del trabajo, se llega a considerar un programa estándar aplicable a cualquier tipo de empresa, modificable en los aspectos particulares de las mismas, sin embargo, al tratarse de programas de Auditoría Operacional, éstos se enfocan a procedimientos sobre la realización

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

y desarrollo de diversas actividades en la operación de la compañía y por lo tanto deben llevar un trato específico, hacia el área que se audite.

A continuación presentamos un modelo de programa de Auditoría Operacional, aplicable a los procedimientos preliminares. Existen otras áreas en donde también se utilizan, sin embargo, para efectos de ilustración sólo se presenta éste:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES**

**PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL**

**- PROCEDIMIENTOS PRELIMINARES -**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA, ACTIVIDAD O FUNCIÓN A AUDITAR:**

**FECHA O PERIODO QUE SE AUDITA:** \_\_\_\_\_

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	HECHOS POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES
<p><b>OBJETIVO DE LA AUDITORIA</b> 01. Precisar claramente el objetivo que se persigue en esta Auditoría.</p> <p><b>ESTUDIO GENERAL</b> Con base en el cuestionario de estudio general, obtener y evaluar:</p> <p>01. Datos generales. 02. Datos comerciales. 03. Organización. 04. Datos de volúmenes. 05. Datos financieros.</p> <p><b>ANALISIS</b> Con base en formatos y apoyos complementarios, analizar y evaluar:</p> <p>01. Estructura organizacional. 02. Puestos y/o actividades principales. 03. Costo-hombre de cada actividad de la función sujeta a Auditoría. 04. Elaborar y evaluar cuadro de distribución costo-cargas de trabajo. 05. Procedimientos de operación. 06. Formas de papelería. 07. Archivos. 08. Sistema de información.</p> <p><b>CONTROL INTERNO</b> 01. Estudiar y evaluar el control interno aplicable a la función sujeta a Auditoría.</p>			

Con relación a las técnicas de Auditoría, iniciaremos especificando que: "los procedimientos de Auditoría 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

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES**

examen mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión."<sup>11</sup>

Las técnicas de Auditoría: "Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional."<sup>12</sup>

Las técnicas de Auditoría son las siguientes:

**Estudio general.** Esta técnica es la que se lleva a cabo antes que cualquier otra y se basa en la experiencia del auditor. Consiste en la percepción de partes y características importantes de la empresa como estado físico y de documentos.

**Análisis.** Se clasifica en análisis de saldos y análisis de movimientos, y, consiste en la verificación de las cuentas contables, cómo se integran y cómo lograron dicha integración.

**Inspección.** Verificación física de bienes o documentos, principalmente de activos.

**Confirmación.** Es la solicitud por escrito de datos sobre la empresa que se audita a personas ajenas a ésta pero que mantengan contacto con la misma (bancos, clientes, proveedores, etc.), con el fin de constatar la situación que la misma refleja con respecto a las mismas.

**Investigación.** Se encarga de recopilar información específicamente de funcionarios y empleados sobre diversas circunstancias de la empresa.

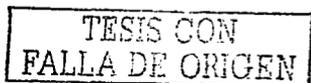
**Declaración.** Establecimiento por escrito de las investigaciones realizadas, con la firma de los involucrados en dicha investigación.

**Certificación.** Legalización de por parte de la autoridad sobre la veracidad de alguna situación.

**Observación.** Verificación ocular sobre la realización de diversas operaciones dentro de la compañía.

<sup>11</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Normas y procedimientos de Auditoría (Boletín 5010), México 1997.

<sup>12</sup> *Ibidem*



**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTÉS**

---

**Cálculo. Examen aritmético de las diversas operaciones que se realizan.**

Adicionalmente a las técnicas antes mencionadas, las cuales son de aplicación general y obligatorias en la realización de Auditorías para poder emitir una opinión profesional independiente, existen también técnicas especiales de aplicación en la Auditoría Operacional, las cuales también son auxiliares en la realización de dicho trabajo, sin embargo se debe considerar que la combinación de ambas puede llevarse a cabo según se juzgue necesario:

- Diagramas de flujo de operaciones.
- Análisis de los estados financieros.
- Cuestionarios administrativos y/o de control Operacional.

- Diagramas de flujo de operaciones. Son aquellos que presentan por medio de gráficas la secuencia operativa de los procedimientos. En su realización se debe considerar lo siguiente:

- Es conveniente que la forma en que se detalle el flujo se haga indicando los departamentos o el personal que interviene en el mismo; estos últimos deben ir separados por columnas verticales, y mostrar la división de funciones que existen en la empresa. lo cual ayuda a evaluarla y a conocer el flujo de las operaciones anteriores (en caso de que hayan cambiado), detallada en la misma cédula.
- Es recomendable el uso de símbolos claros que muestren específicamente el trámite que ha seguido una operación, con el objeto de evitar que las gráficas contengan explicaciones que ocuparían demasiado espacio al detallarlos.
- Es necesario que los símbolos utilizados en los documentos contengan sus iniciales por ejemplo: "F" factura, "P" pedido, "OC" orden de compra, "NE" nota de entrada, y así sucesivamente; es igualmente necesario que al calce de las gráficas se detalle la clave utilizada para cada documento y en la parte superior

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES**

---

de cada documento señalar con una "O" cuando éste es original y con números sus copias.

- Las gráficas deben mostrar un orden lógico, señalando claramente la continuidad de cada trámite.
- No se debe tratar de cubrir una operación demasiado amplia en una sola gráfica o diagrama.
- Cualquier gráfica que se haga, debe ser autosuficiente y debe contener por lo tanto el flujo de la operación completa.

**Ventajas y desventajas:**

Se obtiene información más fácil de estudiar, se obtiene suficiente evidencia de las operaciones, se logran conclusiones y comentarios sobre las operaciones y permite hacer comparaciones más objetivas entre los procedimientos actuales y los que se proponen.

La desventaja que se encuentra al utilizar este tipo de diagrama es que si el auditor no cuenta con cierta habilidad y conocimientos para formular gráficas se empleará más tiempo del debido en su formulación y/o aquellas podrían resultar confusas.

- **Análisis de los estados financieros.** El objetivo del análisis de los estados financieros, es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa.

No es conveniente que los administradores se conformen en conocer únicamente los resultados aparentemente satisfactorios; si no que es necesario que la empresa cuente con estándares de medición que le sirve para determinar el progreso, estancamiento o retroceso de las operaciones. Esta técnica utilizada por el Auditor de operaciones, sirve para que en curso de su trabajo vaya conociendo si la empresa está obteniendo éxito o no y, en su caso, cómo lo está logrando.



AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

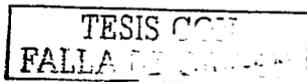
---

Se conocen dos técnicas para la interpretación de las operaciones por medio del análisis, y son: análisis de las cifras (descomponer todo en sus partes) y comparación de las mismas (estudio simultáneo de dos o más cifras para determinar sus puntos de igualdad o desigualdad). Este segundo punto es muy utilizado por el auditor de operaciones, ya que su experiencia adquirida en la revisión de empresas, departamentos o secciones similares a las que examina, le dan a conocer por medio de comparación si la empresa sigue un camino adecuado o no.

Los propósitos que se pretenden al utilizar (por parte del Auditor de Operaciones) esta técnica de interpretación de los estados financieros son: conocer el progreso, estancamiento o retroceso de las operaciones, lograr elementos para la toma de decisiones y determinar las tendencias de los departamentos o secciones problema.

- Cuestionarios administrativos y/o de control operacional. Los cuestionarios son listas de preguntas que pretenden cubrir los puntos principales que es necesario estudiar, sus características son:

- Podrán ser formulados tendientes a obtener una contestación afirmativa o negativa; en tal forma que las negativas representen excepciones
- Todas las preguntas del cuestionario deben ser contestadas de modo que haga constar las que no sean aplicables para que no quede duda de alguna pregunta que no haya sido hecha.
- Los cuestionarios de tendencia administrativa formulados a base del proceso administrativo, deben ser comunes a cualquier unidad que se examine.
- Los referentes a aspectos técnicos deben ser elaborados a base de técnicas adecuadas aplicables a la empresa, departamento o sección determinada.
- Los cuestionarios deben seguir una secuencia lógica de preguntas, de modo que las primeras vayan confirmándose con la contestación de las siguientes.



AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

---

Éstos cuestionarios pueden ser de dos tipos:

- Cuestionarios de control interno. Estos tratan sobre los antecedentes y generalidades de control interno ejercido en la empresa al través de sus elementos.
- Cuestionarios sobre campos de operación. Contienen conocimientos específicos de las operaciones que se elaboran en los distintos renglones que componen los estados financieros.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.3. VÍNCULOS CON LA AUDITORÍA INTERNA.

Para el desarrollo de este tema partiremos tomando en consideración que la Auditoría Interna es una sola función que se practica internamente en una organización y sus enfoques serán administrativos, operacionales y financieros.

La Auditoría interna se encarga de apoyar a los miembros de cualquier organización, mediante análisis, evaluaciones, recomendaciones, información y asesoría sobre el desarrollo de actividades que en la misma se realizan, para la mejora de la propia organización en su conjunto.

La Auditoría Interna es una actividad llevada a cabo por la misma organización, empleando su propio personal; por tanto, su alcance puede y debe extenderse hacia la revisión conjunta o separada de los aspectos administrativos, operacionales, financieros y el sistema de información en general.

Independientemente de lo mencionado en el párrafo anterior, el departamento de Auditoría Interna debe ser independiente a las demás áreas que conforman la organización, de modo que puedan desarrollar su trabajo con libertad y objetividad, logrando así el fin de rendir juicios imparciales, para el adecuado funcionamiento de las organizaciones.

La Auditoría Operacional puede llevarse a cabo tanto en una Auditoría Interna como en una Auditoría Externa, sin embargo, por cuestiones de llevarla a cabo con mayor tiempo y que por lo mismo se realice de forma más detallada y aplicada en cada una de las actividades que realice la organización, en muchas de las organizaciones es preferible, si el fin es mejorar la eficiencia de las operaciones y no sólo una opinión sobre las mismas, la Auditoría Interna puede ser mejor aplicada como parte de la misma organización, ya que está se encargará desde el principio hasta el final de la misma de dar continuidad y seguimiento a las recomendaciones que mejoren el funcionamiento de la organización.

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTÉS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Además, la Auditoría Externa es muy basada en el tiempo que se lleve en desempeñar su trabajo y por lo tanto, suele ser más costosa.

La Auditoría Operacional, así como la Administrativa y la Financiera, deben ser realizadas de forma integral, como parte fundamental de la Auditoría Interna. Siempre que el trabajo de estos tres tipos de Auditoría se realice de ese modo, se obtendrá un beneficio importante en la eficiencia de las actividades que desarrollan las organizaciones.

A pesar de la posición que es recomendable tener dentro del organigrama de las compañías, la Auditoría Interna, al igual que todas sus dependientes, no son responsables de que las soluciones a los problemas detectados se lleven a cabo; dicha responsabilidad es directamente de los administradores de las mismas. Sin embargo, pueden tales administradores delegar la autoridad al Director de Auditoría Interna para que éste último lo lleve a cabo.

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES

3.4. INFORME

Los informes de Auditoría tienen la función de presentar los resultados obtenidos en la Auditoría efectuada, con la información necesaria, que sirva de base para evaluar su importancia y en su caso, tomar las decisiones que procedan.

El informe debe señalar en forma precisa lo que se revisó y si el examen fue parcial o total, debe permitir al lector conocer y evaluar su labor efectuada, debe provocar intereses en el lector, no debe ser abstracto ni impresionista.

Es recomendable que las situaciones sean presentadas, partiendo de lo conocido, presentando a continuación lo que se encontró y finalmente las consecuencias. Es recomendable que el informe sea leído y discutido en una junta por todos los elementos involucrados, ya que esto otorga oportunidad en la toma de decisiones y sirve de apoyo al auditor ante el personal operativo.

La importancia de los informes radica, principalmente, en que es lo único que utilizan los altos funcionarios del trabajo del auditor para la toma de decisiones, por lo mismo deberá ser objetivo, ágil y orientado hacia la acción, por naturaleza propia de la Auditoría Operacional, deberá reflejarse en él un diagnóstico de la eficiencia operacional, así como los efectos de los mismos.

El informe de Auditoría Operacional no se encarga de emitir un dictamen, sin embargo sí puede servir como el principio para el trabajo de consultoría en administración de las organizaciones.

Es necesario enfocar en el mismo, a los administradores de la organización, el efecto de la ineficiencia existente, con el fin de tomar las medidas necesarias en la mejora de las actividades que así lo requieran.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A pesar de la formalidad en la realización de la Auditoría y su posterior informe, cuando se detecta algún problema grave, éste deberá ser comunicado de inmediato, sin esperar necesariamente a la presentación del informe.

La preparación del informe deberá incluir los siguientes puntos:

- Resaltar los puntos en que mejorará la operación.
- No se deberá incluir observaciones menores y que no sean realmente significativos.
- Concreto.
- Redacción clara y entendible para el personal de operación, usar el lenguaje al que se está acostumbrado.
- Cualquier crítica deberá incluir una recomendación.
- Las recomendaciones presentadas deberán haber sido discutidas y aprobadas, y en caso de no haber conformidad por parte de la gente de operación, se mostrarán los hechos y puntos de vista del afectado y del auditor para que con esto los directivos puedan tomar las acciones correctivas desde su punto de vista.
- Cuando el auditor no se encuentre en posibilidad de recomendar (aspectos técnicos), deberá sugerir un estudio por expertos calificados.

El informe deberá ser distribuido de la siguiente manera:

Dirigido al responsable del área examinada.

Copias a:

Jefe del responsable del área examinada.

Gerente o nivel del que dependa el departamento de Auditoría.

Otros jefes de departamentos relacionados con el área revisada.

### 3.5. SEGUIMIENTO.

Dentro de la metodología para la ejecución de la Auditoría Operacional (Interna), se deberá dar seguimiento sobre los hallazgos reportados que requieran alguna acción, para asegurarse que la administración ha solucionado oportuna y adecuadamente las observaciones de Auditoría. Un seguimiento oportuno y adecuado es básico para completar el proceso de Auditoría; ya que en caso de no efectuarse, podría minimizarse de manera seria el valor de las Auditorías. Los aspectos más relevantes en la etapa de seguimiento son los siguientes:

- La responsabilidad de seguimiento debe ser definida en el escrito o manual que fija autoridad al grupo de Auditoría Interna.
- Al decidir la dimensión del seguimiento, los Auditores Internos deben considerar las propias acciones de seguimiento llevadas a cabo por otros miembros de la organización.
- Algunas observaciones o hallazgos importantes reportados, pueden requerir acción inmediata por parte de la administración; en cuyo caso tales acciones habrán de ser monitoreadas por los Auditores internos hasta que hayan sido corregidos.
- Las actividades de seguimiento deberán ser incluidas en el plan de trabajo del grupo de Auditoría Interna.
- Se habrán de diseñar programas específicos de seguimiento a fin de asegurar la cobertura de todo el proceso.
- Se emitirá un informe de seguimiento que incluya hallazgos u observaciones atendidas o solucionadas, en proceso de atención o solución, y acciones o respuestas poco satisfactorias.
- La administración es responsable de tomar las acciones correctivas sobre hallazgos u observaciones de Auditoría reportados.

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICRO INDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTES**

A continuación presentamos un modelo de programa de Auditoría de Seguimiento:

PROGRAMA DE AUDITORIA DE SEGUIMIENTO			
UNIDAD ADMINISTRATIVA, ACTIVIDAD O FUNCIÓN A AUDITAR:			
FECHA O PERIODO QUE SE AUDITA: _____			
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES
01. Anexar a los papeles de trabajo de esta Auditoría de Seguimiento, un ejemplar del informe de la Auditoría que corresponda y copia de las minutas o actas que consignen los compromisos de acción sobre las observaciones o hallazgos sujetos a seguimiento. 02. Hacer relación de observaciones o hallazgos susceptibles de seguimiento. 03. Investigar las acciones emprendidas para dar solución a las observaciones o hallazgos sujetos a seguimiento. 04. Evaluar las acciones emprendidas: a) Si tales acciones fueron resolutorias, concluir con el proceso. b) Si no se emprendió ninguna acción, o si las acciones tomadas no resolvieron el problema, investigar las causas. 05. Evaluar el impacto o efecto de observaciones o hallazgos subsistentes. 06. Preparar informe de Auditoría de Seguimiento que señale tanto observaciones o hallazgos resueltos como subsistentes. Proponer acciones o medidas resolutorias.			

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ENSEÑANZA DE LA QUÍMICA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CASO PRÁCTICO**

#### ANTECEDENTES

La empresa a analizar fue fundada en 1994 por su propietario el Sr. Xenobio Xex, mismo que se encarga de la dirección y de las principales decisiones dentro de la misma, sus contribuciones fiscales son realizadas bajo el régimen general de personas físicas con actividades empresariales. El Sr. Xenobio es el único propietario, sin embargo, llega a ser auxiliado por familiares en el desarrollo de las actividades del negocio.

El giro del negocio es la compra - venta de productos de primera necesidad, abarrotes, carnes frías, cerveza, vinos y licores, dulce, pan en empaque cerrado, refresco, consumibles, chiles secos, semillas y granos, y, todo lo relacionado.

Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en Cuautitlán Izcalli y las ocho tiendas se encuentran distribuidas básicamente en tres zonas: Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli y Tepotztlán.

La empresa cuenta con una inversión en capital de trabajo de \$1.1 millones de pesos (según último avalúo), distribuida en una cadena de ocho tiendas de abarrotes, las cuales cuentan con un refrigerador vertical, una vitrina para carnes frías, anaqueles, vitrinas de dulce y mercancías generales, esto en cada una de las tiendas; en comodato se tienen tres refrigeradores de refresco, un refrigerador de cerveza, anaqueles y una vitrina de dulce. La empresa no cuenta con locales propios para la realización de sus actividades, ésta las realiza mediante la celebración de contratos de arrendamiento en las ocho tiendas.

El personal operativo fue reemplazado hace ocho meses, el cual, ingresó debido a que las tiendas eran atendidas por familiares directos del propietario, sin embargo, por diversas circunstancias éstas han tenido que separarse del negocio, debiendo así, el propietario, que contratar empleados para continuar operando.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Desde que se realizaron los cambios mencionados en el párrafo anterior, el negocio ha comenzado a presentar ciertas deficiencias en diversos aspectos de su actividad, y, que lamentablemente, éstas han repercutido en los resultados financieros.

El Sr. "X", asesorado por la asociación a la que pertenece y considerando que se requiere de tiempo para detectar fallas y determinar mejoras, sin excederse en costos, ha decidido contratar un auditor interno, por jornadas de veinticinco horas semanales, que se encargue de determinar las causas que están originando las deficiencias en su negocio, maximizar los recursos que la misma genera, sugerir mejoras, supervisar procedimientos, políticas y controles, y, dar seguimiento a las sugerencias adoptadas.

Por otro lado, se ha percatado que las principales actividades del negocio son inventarios, control del efectivo, ventas y compras. (Con el fin de representar la función de Auditoría Operacional, dentro de este tipo de negocio, en el presente trabajo nos enfocaremos a aplicar esta forma de Auditoría al área de inventarios).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL**

- CADENA SR. Xenobio -

UNIDAD ADMINISTRATIVA. ACTIVIDAD O FUNCIÓN A AUDITAR:

Inventarios

FECHA O PERIODO QUE SE AUDITA: 31 - diciembre - 2001.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES
<b>OBJETIVO DE LA AUDITORIA</b> 01. Determinar si los procedimientos y políticas son eficientes en el área de inventarios para maximizar el desempeño de los mismos y lograr desarrollar un correcto control interno.	E.G.P.H.	J.A.R.R.	
<b>ESTUDIO GENERAL</b> Con base en el cuestionario de estudio general, obtener y evaluar: 01. Datos generales. 02. Datos comerciales. 03. Organización. 04. Datos de volúmenes. 05. Datos financieros.	E.G.P.H.	J.A.R.R.	
<b>ANÁLISIS</b> Con base en formatos y apoyos complementarios, analizar y evaluar: 01. Estructura organizacional. 02. Puestos y/o actividades principales. 03. Costo-hombre de cada actividad de la función. 04. Elaborar y evaluar cuadro de distribución costo-cargas de trabajo. 05. Procedimientos de operación. 06. Formas de papelería. 07. Archivos. 08. Sistema de información.	E.G.P.H.	J.A.R.R.	
<b>CONTROL INTERNO</b> 01. Estudiar y evaluar el control interno aplicable a esta función.	E.G.P.H.	J.A.R.R.	

**ESTUDIO GENERAL**

**I. Datos Generales.**

- Nombre, razón o denominación social: Sr. Xenobio Xex, nombre comercial Cadena Sr. Xenobio.
- Giro u objeto: Compra - venta de productos de consumo de primera necesidad, abarrotes, carnes frías, cerveza, vinos y licores, dulce, pan en empaque cerrado, refresco, chiles secos, semillas y granos, y . todo lo relacionado.
- Domicilio y teléfono de oficinas: Av. De los lirios No. 50, Col. Cumbria, Cuautitlán Izcalli, Edo. De México, tel. 58819090.
- Domicilio y teléfono de tiendas:
  - “Izcalli”.- Av. Texcoco No. 13, Col. Cumbria, Cuautitlán Izcalli, Edo. De México, tel.58818181.
  - “Izcalli 2”.- Av. Centauros No. 25, Col. Ensueños, Cuautitlán Izcalli, Edo. De México, tel. 58818090.
  - “Trébol”.- Calle Parroquia No. 7, Col. El Trébol, Tepotzotlán, Edo. De México, tel.58765040.
  - “San Mateo”.- Av. 16 de Septiembre No. 34, San Mateo Ixtacalco, Cuautitlán Izcalli, Edo. De México, tel. 58727272.
  - “San Lorenzo”.- Av. Adolfo López Matcos No. 31, San Lorenzo Río Tenco, Cuautitlán Izcalli, Edo. De México, tel 58724030.
  - “Tepo”.- Av. Insurgentes No. 115, Barrio Texcacoa, Tepotzotlán Edo. De México, tel 58769880.
  - “Cuauti”.- Av. 16 de Septiembre No. 50-B, Col. El Nopalito, Cuautitlán, Edo. De México, tel. 58722120.
  - “Cuauti 2”.- Calz. De Guadalupe No.1800, Col. Guadalupeana, Cuautitlán Edo. De México, tel.58726439.
- Fecha de inicio de actividades: 13 de febrero de 1994.

- Problemática en especial. Hace ocho meses el personal operativo fue reemplazado debido a que estas actividades eran desempeñadas por familiares directos del propietario.
- Recorrido a las instalaciones: Tiendas desacomodadas, falta de limpieza, cucarachas en bodegas, mobiliario en desuso, apertura promedio de tiendas a las nueve de la mañana.

## 2. Datos Comerciales.

- Situación de la entidad ante el mercado en que compete: Por el tamaño de las tiendas, la entidad compete con comercios y establecimientos relativamente pequeños, los cuales se encuentran ubicados con relativa cercanía a los mismos. Aunque las tiendas de la Cadena Sr. Xenobio son dominantes dentro del mercado en el que se ubican, éstas han sufrido una baja considerable en los últimos ocho meses, situación que se representa como sigue:

	Diciembre 2000	Septiembre 2001
Cadena Sr. Xenobio	70 %	55 %
Competencia	30 %	45 %

Los porcentajes anteriores representan el grado de penetración en el mercado según la propia experiencia del propietario.

- Principales productos y tipo de clientela: Se muestran en el cuadro 1 de la siguiente página.
- Ubicación geográfica y zona de influencia de mercados:
  - "Izcalli".- Se ubica en la zona Cumbria la cual es residida por personas de un nivel medio alto, aunque también se encuentra influida por dos grandes centros comerciales ubicados frente a la colonia.
  - "Izcalli 2".- Zona ensueños, de nivel medio bajo con un centro comercial ubicado frente a la zona, sin embargo, la avenida en que se ubica se considera principal.

"Trébol".- Ubicada dentro del fraccionamiento, éste se encuentra a un costado del fraccionamiento industrial, el centro comercial más cercano se encuentra a 6 kms de distancia, el tipo de clientela es de nivel bajo y medio bajo.

"San Mateo".- Zona central del poblado, el nivel de gente es medio alto y medio bajo.

"San Lorenzo".- Ubicada en esquina, a una cuadra de la iglesia del pueblo, el nivel de gente es medio alto.

"Tepo".- Zona centro y a un costado de la gasolinera, el nivel de gente es medio bajo, sin embargo, su clientela principal son las personas que van de paso.

"Cuauti".- A un costado se encuentra una gasolinera y frente a esta una panadería, el tipo de gente es de nivel medio alto principalmente.

"Cuauti 2".- Zona bancaria de esta avenida principal, al frente se encuentra una parada de autobuses.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Numero de Tienda	1		2		3		4		5		6		7		8	
	IMPORTANCI	CLIENTELA														
Primera Necesidad	15	1	25	2	25	2	20	3	15	2	7	2	5	1	10	1
Abarrotes	25	2	20	3	20	1	25	3	15	3	15	3	28	2	15	2
Carnes Frías	30	3	15	3	8	3	20	3	20	3	15	3	10	2	10	3
Cerveza y Vinos	10	2	10	2	15	1	10	3	15	3	20	3	10	2	10	2
Consumibles	7	3	5	3	5	3	7	3	10	3	15	3	15	2	23	3
Refresco	7	2	8	2	7	3	8	2	10	3	15	3	10	2	22	2
Chiles y Semillas	3	1	10	1	15	1	5	2	7	2	3	2	15	1	3	3
Dulce	3	3	7	2	5	2	5	3	8	2	10	2	7	3	7	2
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>															

\*\*\* Numeración de tiendas:

- 1 = Izcalli
- 2 = Izcalli 2
- 3 = Trébol
- 4 = San Mateo
- 5 = San Lorenzo
- 6 = Tepo
- 7 = Cuauti
- 8 = Cuauti 2

\*\*\* Grado de Importancia:

- Porcientos Integrales

\*\*\* Tipo de Clientela:

- 1 = Nivel Bajo
- 2 = Nivel Medio Bajo
- 3 = Nivel Medio Alto
- 4 = Nivel Alto

\*\*\* Datos proporcionados por propietario.

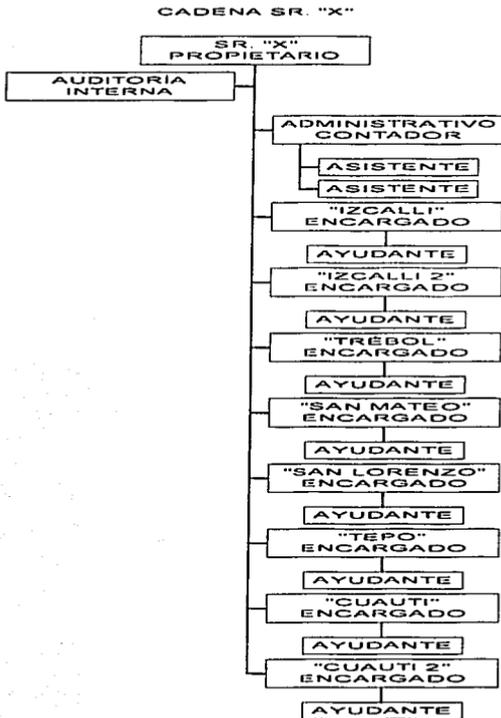
Cuadro 1. Principales productos y tipo de clientela.

3. Organización.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

- Organigrama:



- Principales puestos:

Propietario.- Autorizaciones extraordinarias y supervisión de locales.

Encargado.- Apertura y cierre del establecimiento, solicita faltantes, atención de clientes y proveedores, corte de ventas.

Ayudante.- Aseo general, recepción y acomodo de productos.

Contador.- Elaboración de estados financieros.

Asistente.- Actividades del tipo secretarial, recepción de información de locales, archivo.

- No se maneja algún sistema de costos que determine el costo de venta, el registro se realiza dependiendo de las compras reales. No se llevan a cabo inventarios físicos y por lo mismo no se tiene valuada la cantidad de inventarios ni en unidades ni en importes. La contabilización de las operaciones se realiza con base en los reportes diarios de ventas que emiten los encargados como sigue: Se define el importe de dinero en efectivo que tiene físicamente, más el importe de compras que realizó durante el día, menos el importe en efectivo al inicio del día. Las compras y gastos se registran de las notas de compra y la nómina es determinada por el departamento administrativo.
- No se cuenta con guía contabilizadora ni catálogo de cuentas.

#### 4. Datos de Volúmenes.

- La empresa se encuentra integrada como sigue:
  - Ocho encargados (uno por tienda),
  - Ocho ayudantes (uno por tienda),
  - Un Contador Público,
  - Dos asistentes administrativos y
  - El propietario o Director.
- Se tiene un acreedor diverso con denominación social Autofinanciamiento, S.A. por la adquisición de dos camionetas de reparto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

5. Datos Financieros.

CADENA SR "X" ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO AL 30 DE JUNIO DE 2001 Y 2000 CIFRAS EN MILES DE PESOS					
2001			2000		
ACTIVO					
<b>CIRCULANTE</b>					
CAJA	35 00	3%	25 00	2%	
BANCOS	110 00	9%	402 00	26%	
MERCANCIAS GENERALES	540 00	45%	480 00	31%	
<b>FLUO</b>					
EQUIPO DE TRANSPORTE	254 00		254 00		
DEPRECIACION	(101 00)		(37 00)		
MOBILIARIO Y EQUIPO	560 00	13%	550 00	14%	
DEPRECIACION	(190 00)		(134 00)		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,208 00</b>	<b>30%</b>	<b>1,550 00</b>	<b>27%</b>	
<b>PASIVO</b>					
<b>DIFERIDO</b>					
CRÉDITO AUTOMOTRIZ	34 00	3%	117 00	8%	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>34 00</b>		<b>117 00</b>		
<b>CAPITAL</b>					
INVERSION INICIAL	150 00	12%	150 00	10%	
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	869 00	72%	648 00	42%	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	155 00	13%	635 00	40%	
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>1,174 00</b>		<b>1,433 00</b>		

CADENA SR "X" ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO AL 30 DE JUNIO DE 2001 Y 2000 CIFRAS EN MILES DE PESOS					
2001			2000		
<b>VENTAS NETAS</b>					
	5188	100%	5904	100%	
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
	4224	81%	4428	75%	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>					
	964	19%	1476	25%	
<b>GASTOS DE VENTA</b>					
NÓMINA	192		192		
RENTA	190		190		
ENERGÍA ELÉCTRICA	72		86		
AGUA	14		15		
TELÉFONO	39		47		
GASOLINA	29		37		
MANTENIMIENTO EQUIPO TRANSPORTE	24		18		
DEPRECIACIÓN EQUIPO TRANSPORTE	32		32		
DEPRECIACION MOBILIARIO Y EQUIPO	28	12%	28	11%	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
NÓMINA	156		156		
RENTA	15		15		
ENERGÍA ELÉCTRICA	9		11		
AGUA	1		1		
TELÉFONO	5		7		
PAPELERÍA	3	4%	6	3%	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>155</b>	<b>3%</b>	<b>635</b>	<b>11%</b>	

- Por el tipo de contribuyente que representa el Sr. Xenobio, no es necesario que los Estados Financieros sean dictaminados.

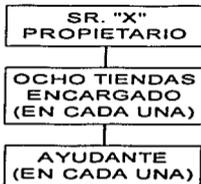
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### ANÁLISIS

#### I. Estructura organizacional (Área de Inventarios).

- La organización del área de inventarios se encuentra constituida únicamente por el personal operativo, como se muestra en el organigrama general de la empresa. Debido a que en este negocio el inventario se encuentra en cada una de las tiendas que lo integran, al igual que su personal, gráficamente se define de la siguiente forma:

#### CADENA SR. "X"



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## 2. Puestos y/o actividades principales.

### OPERACIÓN:

**ENCARGADO:** Sueldo de \$650.00 por semana.

- Revisa existencias.
- Determina faltantes.
- Solicita la compra de los faltantes.
- Solicita al propietario adecuaciones a los locales.
- Recibe productos documentalmente.
- Atiende clientes desde el mostrador.
- Cobra.
- Atiende proveedores.
- Realiza el corte diario de ventas.
- Abre y cierra el establecimiento.
- Acarrea productos.

**AYUDANTE:** Sueldo de \$350.00 por semana.

- Acomodo de productos.
- Aseo general, limpieza y lavado.
- Realiza las adecuaciones simples que el local necesita.
- Recibe y descarga productos.
- Cobra.
- Despacha la mercancía a los clientes.
- Llena mostradores, exhibidores y refrigeradores.
- Abre y cierra el establecimiento.

**PROPIETARIO:** Sueldo de \$14,000.00 por mes.

- Compra faltantes y artículos complementarios.
- Autoriza compras extraordinarias y adecuaciones a los locales.
- Acarrea productos.
- Supervisa todos los locales mediante la visita diaria.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ADMINISTRACIÓN:

CONTADOR: Sueldo de \$6,000.00 por mes.

- Desarrolla sus labores cubriendo veinticinco horas por semana.
- Recopilación de información para integrar Estados Financieros.
- Entrega mensual de Estados Financieros.

ASISTENTE: Sueldo de \$3,000.00 por mes.

- Sus actividades se realizan cubriendo cuarenta y ocho horas por semana.
- Auxilia al Contador en el desempeño de sus actividades.
- Elabora cheques.
- Realiza actividades de tipo secretariales.
- Recibe información que proviene de las sucursales
- Archivo de información.







4. Cuadro de distribución costo-cargas de trabajo.

5. Análisis de Procedimientos de Operación.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN		FUNCIÓN		INVENTARIOS	
PROCEDIMIENTO					
MANTENIMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO					
SE INICIA EN LA APERTURA DEL ESTABLECIMIENTO			TERMINA EN LA REALIZACIÓN DE LAS MODIFICACIONES		
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO					
CONSERVAR EL BUEN ESTADO Y FUNCIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO					
POLÍTICAS Y/O DISPOSICIONES DE CONTROL					
<ul style="list-style-type: none"> <li>* LA APERTURA DEL ESTABLECIMIENTO DEBE SER A LAS 7:00 HRS.</li> <li>* LAS ÁREAS DE DESPACHO DEBEN SER LAS PRIMERAS EN LIMPIAR Y DEBEN ESTAR LISTAS ANTES DE LAS 7:30 HRS.</li> <li>* EL MONTO MÁXIMO DE REPARACIONES QUE PUEDE AUTORIZAR EL ENCARGADO ES DE \$500.00.</li> <li>* LOS MANTENIMIENTOS MAYORES AL LOCAL DEBEN SER AUTORIZADOS FORZOSAMENTE POR EL PROPIETARIO.</li> </ul>					
FORMA	FECHA	RECOPILO	REVISO	INDICE	3 / 10
No 3	26-Sep-01	EGPH	JARR	PAGINA	1 DE 1

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN		FUNCION INVENTARIOS			
PROCEDIMIENTO					
MANTENIMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO					
NO	UNIDAD DE TRABAJO	ACTIVIDAD			
1	ENCARGADO	JUNTO CON SU AYUDANTE REALIZA LA APERTURA DEL ESTABLECIMIENTO.			
2	AYUDANTE DE ENCARGADO	BARRE, TRAPEA Y LIMPIA MUEBLES, INICIANDO POR LA CALLE Y EL ÁREA DE DESPACHO A CLIENTES, Y, TERMINANDO EN EL RESTO DEL LOCAL.			
3	ENCARGADO	INSPECCIONA EL LOCAL, DETERMINANDO QUE ZONAS PUEDEN REQUERIR MODIFICACIONES O MEJORAS, SI SE REQUIEREN Y SON SIMPLES, SOLICITA AL AYUDANTE QUE LAS REALICE; SI REQUIERE DE LA UTILIZACIÓN DE ESPECIALISTA Y NO EXCEDE EL MONTO MÁXIMO QUE PUEDE AUTORIZAR, LO SOLICITA AL ESPECIALISTA; PERO SI EXCEDE EL MONTO MÁXIMO LA SOLICITUD LA HACE AL PROPIETARIO PARA QUE ÉSTE LA AUTORICE.			
4	AYUDANTE DE ENCARGADO	REALIZA LAS ADECUACIONES QUE EL ENCARGADO LE SOLICITA.			
5	PROPIETARIO	ANALIZA LAS SOLICITUDES DE MEJORAS QUE EL ENCARGADO HACE Y DETERMINA SI SON O NO CONVENIENTES PARA EL ESTABLECIMIENTO BASÁNDOSE EN ESTO PARA AUTORIZARLAS O NO.			
6	ENCARGADO	SI SON AUTORIZADAS LAS MEJORAS, SOLICITA AL ESPECIALISTA QUE REALICE LAS MODIFICACIONES.			
FORMA	FECHA	RECOPILO	REVISO	INDICE	4 / 10
No 4	26-Sep-01	EGPII	JARR	PAGINA	1 DE 1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN		FUNCION:		INVENTARIOS	
PROCEDIMIENTO: ABASTECIMIENTO DE MERCANCIAS GENERALES					
SE INICIA EN: VERIFICACIÓN DE EXISTENCIAS			TERMINA EN: LLENADO DE MOSTRADORES, EXHIBIDORES Y REFRIGERADORES		
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: MANTENER UN ÓPTIMO STOCK DE MERCANCIAS GENERALES					
POLÍTICAS Y/O DISPOSICIONES DE CONTROL:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>* LA VERIFICACIÓN DE EXISTENCIAS DEBE REALIZARSE DIARIAMENTE.</li> <li>* LA SOLICITUD DE MERCANCÍA DEBE ESTAR LISTA A MAS TARDAR EL DÍA VIERNES A LAS 12:00 HRS.</li> <li>* EL SURTIDO DE PRODUCTOS FALTANTES SE REALIZA LOS DÍAS SÁBADO DESDE LAS 7:00 HRS EN LAS ABARROTERAS.</li> <li>* EL ACOMODO DE PRODUCTOS SERÁ REALIZADO CONSIDERANDO QUE LO PRIMERO QUE HAYA ENTRADO SEA LO PRIMERO QUE SALGA.</li> </ul>					
FORMA	FECHA	RECOPILO	REVISÓ	INDICE	3 / 10
No. 3	26-Sep-01	EGPII	JARR	PAGINA	1 DE 1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN		FUNCIÓN: INVENTARIOS		
PROCEDIMIENTO: ABASTECIMIENTO DE MERCANCIAS GENERALES				
NO.	UNIDAD DE TRABAJO	ACTIVIDAD		
1	ENCARGADO	VERIFICA EXISTENCIAS DE MERCANCÍA POR ANAQUEL, SI CONSIDERA QUE LA MERCANCÍA EXISTENTE ES SUFICIENTE PARA UNA SEMANA MÁS, NO LA RESURTE; PERO SI NO ANOTA EN UN CARTÓN LO QUE NECESITA.		
2		ENTREGA AL PROPIETARIO SU SOLICITUD DE MERCANCÍA, LA CUAL ES REALIZADA POR MEDIO DEL CARTÓN EN EL QUE ANOTÓ SUS FALTANTES.		
3	PROPIETARIO	ACUDE A LAS ABARROTERAS PARA REALIZAR LA COMPRA DE LAS MERCANCIAS Y/O ARTÍCULOS COMPLEMENTARIOS QUE LE HAYAN SOLICITADO EN CADA UNA DE LAS TIENDAS, (ACUDE CON OCHO CARTONES EN LOS CUALES LE SOLICITARON LA MERCANCÍA).		
4		AL CONCLUIR LA TOTALIDAD DE LAS COMPRAS, LA MERCANCÍA ES ENTREGADA EN DOS CAMIONETAS PARA LOGRAR SURTIR CADA TIENDA SEGÚN EL PEDIDO REALIZADO.		
5	AYUDANTE DE ENCARGADO	AL LLEGAR LA CAMIONETA REvisa LA SOLICITUD DE MERCANCÍA QUE SE REALIZÓ EN LA TIENDA, PARA DESCARGAR ÚNICAMENTE LO QUE SE PIDIÓ.		
6		UNA VEZ DESCARGADA LA MERCANCÍA SE REALIZA EL ACOMODO DE PRODUCTOS, CONSIDERANDO QUE SI HACEN FALTA PARA EXHIBIR, ENTONCES SE ACOMODAN EN SUS ANAQUELES, MOSTRADORES O REFRIGERADORES, DEPENDIENDO DEL TIPO DE PRODUCTO; PERO SI NO SE ACOMODARÁN HOMOGÉNEAMENTE EN LA BODEGA.		
FORMA	FECHA	RECOPIÓ	REVISÓ	ÍNDICE
No. 4	26-Sep-01	EGPII	JARR	PÁGINA 1 DE 1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN		FUNCION:	
		INVENTARIOS	
PROCEDIMIENTO:			
COMPRAS DE CONSUMIBLES A PROVEEDORES DE VISITA PERIÓDICA			
SE INICIA EN:		TERMINA EN:	
VERIFICACIÓN DE LAS FECHAS DE CADUCIDAD		LLENADO DE MOSTRADORES, EXHIBIDORES Y REFRIGERADORES	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:			
ABASTECER CONSUMIBLES DE BUEN DESPLAZAMIENTO			
POLÍTICAS Y/O DISPOSICIONES DE CONTROL:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* LOS PROVEEDORES SERÁN ATENDIDOS EN EL ÁREA DE DESPACHO Y NO PODRÁN TENER ACCESO A BODEGA SIN QUE EL ENCARGADO LES ACOMPAÑE.</li> <li>* EL RESURTIDO DE PRODUCTOS SE HARÁ CONSIDERANDO NO EXCEDERSE Y QUE EL PRODUCTO PEDIDO ALCANCE A VENDERSE EN EL TIEMPO DE RESURTIDO.</li> <li>* LA VERIFICACIÓN DE FECHAS DE CADUCIDAD DE PRODUCTOS SE REALIZARÁ DIARIO ANTES DE LA LLEGADA DEL PRIMER PROVEEDOR, CONSIDERANDO LAS VISITAS DE ESE DÍA.</li> <li>* INVARIABLEMENTE, ESTE TIPO DE PRODUCTOS DEBERÁN MANTENERSE EN EXHIBICIÓN SIEMPRE.</li> </ul>			
FORMA	FECHA	RECOPILO	REVISÓ
No. 3	26-Sep-01	EGPII	JARR
		INDICE	J/10
		PAGINA	1 DE 1

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN		FUNCION INVENTARIOS		
PROCEDIMIENTO				
COMPRAS DE CONSUMIBLES A PROVEEDORES DE VISTA PERIÓDICA				
NO	UNIDAD DE TRABAJO	ACTIVIDAD		
1	AYUDANTE DE ENCARGADO	<p>VERIFICA LA FECHA DE CADUCIDAD DE LOS PRODUCTOS, SI YA CADUCARON LOS APARTA DE EXHIBICIÓN Y DA AVISO AL ENCARGADO.</p>		
2	ENCARGADO	<p>AL LLEGAR EL PROVEEDOR, VERIFICA EL TIPO DE PRODUCTOS QUE SURTE, SI HAY PRODUCTOS CADUCADOS, SOLICITA SU CAMBIO.</p> <p>YA QUE SE HAN REALIZADO LOS CAMBIOS, SE VERIFICAN LAS EXISTENCIAS DE PRODUCTOS QUE MANEJA EL PROVEEDOR, SI SE CONSIDERA QUE SON INSUFICIENTES HASTA EL SIGUIENTE RESURTIDO SE SOLICITA EL PRODUCTO, SI NO, EL STOCK SE MANTIENE.</p>		
3	AYUDANTE DE ENCARGADO	<p>EL PROVEEDOR SE ENCARGA DE SURTIR EL PRODUCTO SOLICITADO, SE VERIFICA LA NOTA JUNTO CON EL PROVEEDOR, CHECANDO QUE TODO SE ESTÉ ENTREGANDO CONFORME AL PEDIDO SI ESTÁ BIEN, ENTREGA LA NOTA AL ENCARGADO, SI NO, SOLICITA LO QUE HAGA FALTA.</p>		
4	ENCARGADO	<p>VERIFICA LOS IMPORTES DE LA NOTA DESDE COSTO UNITARIO, CANTIDAD, IMPORTES Y SUMAS, SI LA NOTA ESTA BIEN, REALIZA EL PAGO DE LA MISMA, SI NO, SOLICITA SU RECTIFICACIÓN.</p>		
5	AYUDANTE DE ENCARGADO	<p>UNA VEZ RECIBIDA LA MERCANCÍA SE REALIZA EL ACOMODO DE PRODUCTOS EN SUS ANAQUELES, MOSTRADORES O REFRIGERADORES DEPENDIENDO DEL TIPO.</p>		
FORMA No 4	FECHA 26-Sep-01	RECOPILO EGPII	REVISO JARR	INDICE PAGINA 1 DE 1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>FUNCIÓN</b>		<b>INVENTARIOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>				
<b>SALIDA DE MERCANCÍA POR VENTAS</b>				
<b>SE INICIA EN</b>	<b>LA LLEGADA DEL CLIENTE</b>	<b>TERMINA EN</b>	<b>DEPÓSITO DEL EFECTIVO DEL DÍA ANTERIOR</b>	
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>				
<b>CONTROLAR LA VENTA EN EFECTIVO POR MEDIO DEL CONTROL DE LA SALIDA DE MERCANCÍA</b>				
<b>POLÍTICAS Y/O DISPOSICIONES DE CONTROL.</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EL RETIRO DE EFECTIVO SE DEBE REALIZAR DIARIAMENTE SIN DAR AVISO DE LA HORA.</li> <li>• EL CORTE DE VENTAS SE DEBE REALIZAR COMO SIGUE:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- SE CUENTA EL DINERO EN EFECTIVO</li> <li>- SE SUMA AL EFECTIVO EL IMPORTE PAGADO POR COMPRAS.</li> <li>- SE RESTA EL IMPORTE BASE PARA EL INICIO DEL DÍA.</li> <li>- EL RESULTADO DE ESTA OPERACIÓN DETERMINA EL IMPORTE VENDIDO.</li> </ul> </li> <li>• EL CIERRE DEL ESTABLECIMIENTO DEBE REALIZARSE A LAS 22:00 HRS.</li> </ul>				
<b>FORMA</b>	<b>FECHA</b>	<b>RECORRIDO</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>ÍNDICE</b>
No 3	26-Sep-01	EGPII	JARR	<b>3710</b>
			<b>PAGINA</b>	<b>1 DE 1</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN		FUNCION			
		INVENTARIOS			
PROCEDIMIENTO					
SALIDA DE MERCANCÍA POR VENTAS					
NO	UNIDAD DE TRABAJO	ACTIVIDAD			
1	ENCARGADO	ATIENDE AL CLIENTE AL INGRESAR AL ESTABLECIMIENTO Y SOLICITAR ALGÚN TIPO DE MERCANCÍA, SE VERIFICA LA EXISTENCIA, SI SE TIENE LA MERCANCÍA SE ENTREGA AL CLIENTE, SI NO, SE REGISTRA COMO FALTANTE.			
2		YA ENTREGADA LA MERCANCÍA, SI EL CLIENTE NECESITA ALGO MÁS, SE VERIFICA LA EXISTENCIA, SI SE TIENE SE ENTREGA AL CLIENTE, SI NO, SE REGISTRA EL FALTANTE, PERO SI NO NECESITA ALGO MÁS, SE SOLICITA EL PAGO.			
3	AYUDANTE DE ENCARGADO	AL INGRESAR EL CLIENTE, LO ATIENDE SI EL ENCARGADO NO PUEDE HACERLO, DE LA MISMA FORMA QUE ESTE LO HACE.			
4	AYUDANTE DE ENCARGADO	PREPARA TODO PARA EL CIERRE DEL ESTABLECIMIENTO, SI ESTA LISTO, CIERRA, SI NO, CONTINUA CON LOS PREPARATIVOS.			
5	ENCARGADO	LLEVA A CABO EL CORTE DE VENTAS DEL DÍA.			
6	PROPIETARIO	ACUDE AL ESTABLECIMIENTO Y REVISAS EL CORTE DE VENTAS DEL DÍA ANTERIOR, RETIRANDO EL EFECTIVO PARA ACUDIR A DEPOSITARLO.			
FORMA	FECHA	RECOMPLO	REVISO	INDICE	4 / 10
No 4	26-Sep-01	EGPI	JARR	PAGINA	1 DE 1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN		FUNCION		INVENTARIOS	
PROCEDIMIENTO ADMINISTRACIÓN					
SE INICIA EN		LA ADMINISTRACIÓN GENERAL		TERMINA EN EL ANÁLISIS Y REVISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO MEDIANTE LA BUENA ADMINISTRACIÓN					
POLITICAS Y/O DISPOSICIONES DE CONTROL.					
<p>* SE DEBE ACUDIR DIARIAMENTE A CADA UNA DE LAS TIENDAS PARA LLEVAR A CABO LA SUPERVISIÓN DE LAS MISMAS.</p> <p>* LA REVISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS SE DEBE REALIZAR EN LOS DIEZ PRIMEROS DÍAS DE CADA MES.</p>					
FORMA	FECHA	RECOPILO	REVISO	INDICE	J / 10
No 3	26-Sep-81	EGPII	JARR	PAGINA	1 DE 1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN		FUNCIÓN:
		INVENTARIOS
PROCEDIMIENTO: ADMINISTRACIÓN		
NO.	UNIDAD DE TRABAJO	ACTIVIDAD
1	PROPIETARIO	DESDE LAS OFICINAS SE ENCARGA DE REALIZAR LA ADMINISTRACION GENERAL, SUPERVISIÓN, TOMA DECISIONES,
2	PROPIETARIO	MENSUALMENTE ANALIZA Y REvisa ESTADOS FINANCIEROS.
FORMA No. 4	FECHA 26-Sep-01	RECOPILO EGPII
		REVISÓ JARR
		INDICE PAGINA
		4 / 10 1 DE 1







**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

ENTIDAD AUDITADA: \_\_\_\_\_ SUCURSAL IZCALLI \_\_\_\_\_

AREA: INVENTARIOS

CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿Se ejerce algún control teórico de inventarios? En caso afirmativo, ¿De que forma?		NO		La base de control son los importes acumulados de las notas de compra.
2. ¿Se revisa mensualmente que la suma de los registros auxiliares de inventarios de mercancías sea igual a su correspondiente cuenta de mayor?		NO		Como sólo se manejan registros acumulados, no existe detalle contra lo que se pueda revisar.
3. ¿Están los inventarios bajo la custodia de responsables perfectamente delegados?		NO		Las dos personas que laboran en la sucursal se encargan de manejar los inventarios.
4. ¿Están adecuadamente protegidos los inventarios contra deterioros físicos y condiciones climatológicas?	SI			
5. ¿Informa periódicamente el responsable sobre partidas con poco movimiento, o bien cuya existencia sea excesiva?	SI			
6. ¿Se ejercen prioridades de control en función al valor de los inventarios, ejemplo: a mayor valor, mayor control?		NO		Todas las mercancías son manejadas de la misma forma. No existe algún control de las mismas. (Para los clientes)
7. ¿Esta restringido el acceso a la bodega?	SI			
8. Con respecto a la toma y valuación de inventarios físicos:				
a) ¿Se practica inventario físico mensual?		NO		Se considera una carga extraordinaria debido a que la operación no puede ser detenida.
b) ¿Es adecuada la planeación para la toma del inventario físico?			N/A	
c) Las diferencias que se determinan ¿Se ajustan en libros, previa aclaración de las mismas?			N/A	
d) ¿Se identifican los productos que deben ser dados de baja por mal estado?			N/A	Al no ejercer control detallado sobre los movimientos de mercancía, no se pueden identificar partidas particulares.
e) ¿Se cuida que los precios base para la valuación se apliquen y transcriban correctamente?	SI			
9. Con respecto a la recepción de mercancías:				
a) ¿Es adecuado el procedimiento de recepción de inventarios?	SI			
b) ¿Se efectúan conteos de las cantidades recibidas?	SI			

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD AUDITADA: \_\_\_\_\_ SUCURSAL IZCALLI \_\_\_\_\_

AREA: INVENTARIOS

CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
c) ¿Se inspecciona lo necesario las mercancías recibidas?	SI			
d) ¿Es adecuado el proceso de reporte por parte del ayudante de encargado sobre las mercancías que recibe?		NO		No se generan reportes o informes. El único documento que se utiliza es la factura del proveedor.
10. Con respecto al almacenamiento de las mercancías:				
a) ¿Se determina el tipo de mercancías y cantidades de ellas para decir como se van a acomodar y mover dentro del establecimiento y bodega?	SI			
b) Con respecto al acomodo y salvaguarda de las mercancías:				
• ¿Se almacenan las mercancías voluminosas en las áreas mas remotas?	SI			
• ¿Es adecuado el apilamiento?	SI			
• ¿Es efectivo el uso de anaques, estantes y depósitos?	SI			
• ¿Es clara la identificación de localizaciones?			N/A	No son usadas las identificaciones de localizaciones.
11. ¿Se envía al departamento contable información sobre las entradas y salidas de mercancía para ser registrados?		NO		No se detalla la información, todo el registro es acumulado y sólo sobre compras o ventas diarias. Si hubiera trasposos o algún otro movimiento, estos no se informan.
12. ¿Se procura administrar los inventarios sobre bases óptimas?		NO		Sólo se aplica la supervisión global, pero no existe algún método de control ni administración.
13. ¿Están prenumerados todos los documentos o formatos que intervienen en la función de inventarios?			N/A	No se lleva a cabo el reporte formal de información que se desprende de la operación.
14. ¿Se vigila que aquellas personas que tienen bajo su cargo el control físico de los inventarios no intervengan en las siguientes labores: manejen documentos base y registros iniciales de inventarios, aprueben rebajas y devoluciones, aprueben compras y egresos, manejen efectivo y controlen ventas, así como la documentación soporte de las mismas?		NO		Se combinan las funciones sin controlarlas de alguna forma, en ocasiones se cae en la duplicidad de las mismas.



## CADENA SR. "X"

### INFORME DE AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL AREA DE INVENTARIOS REALIZADA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001

#### 1. ANTECEDENTES.

- Reciente contratación de empleados para atender sucursales.
- Sucursales atendidas con anterioridad por familiares directos.
- Desde que se realizaron los cambios se han presentado deficiencias en diversas actividades, repercutiendo directamente en la situación financiera.

#### 2. EJECUCIÓN DE AUDITORÍA.

- Las sucursales se encuentran en malas condiciones físicas con producto desacomodado y caducado.
- La apertura de los establecimientos no se realiza conforme a los horarios marcados en los procedimientos.
- No se tienen establecidos formatos de reporte o informes.
- Existe duplicidad de funciones.
- No se llevan a cabo supervisiones de las sucursales, en las cuales se pueda informar la situación general de éstas, y así poder corregir con tiempo cualquier percance.
- No se aprovecha el volumen de compra que se maneja a nivel global, para mejorar los costos de mercancía.
- Se permite el surtimiento abierto a los proveedores que visitan a los establecimientos, incrementándose por esto, productos de lento movimiento y dejando de comprar los que más se mueven por falta de efectivo.
- No se llevan a cabo inventarios físicos mensuales.
- No se tiene control sobre entradas y salidas de mercancía, lo cual origina descontrol sobre las cantidades reales de venta (en efectivo y en mercancías).
- Actualmente se considera que la administración del negocio es únicamente acudir a las sucursales y recoger el dinero de la venta del día anterior, sin llevar a cabo la implementación de controles, sobre los que se pueda basar la real supervisión de éstas.

#### 3. ASUNTOS PENDIENTES.

- Llevar a cabo las sugerencias marcadas en los reportes de observaciones y sugerencias generados por esta auditoría.
- Efectuar análisis de avances por medio de la constante supervisión y evaluación de informes.
- Realizar auditoría de control de efectivo y ventas.
- Control de entradas y salidas mediante sistema de cómputo.

#### 4. CONCLUSIONES.

- La principal causa que generan las deficiencias es la falta de supervisión constante al manejo de las sucursales. Si se continúa permitiendo el manejo de éstas al antojo de cada encargado, los problemas se seguirán incrementando, a tal grado, que en muy poco tiempo se puede desplomar el negocio. Es fundamental la supervisión, control y corrección de fallas al momento en que se presentan, pues esto nos permite no otorgar oportunidad a la competencia, y, a la administración le da a conocer los avances o retrocesos en el proceso de las operaciones.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS**

<b>Número consecutivo:</b> 1 / 11	<b>Ejercicio de origen:</b> 2001.
<b>Descripción de la observación:</b> La apertura del establecimiento debe ser a las 7:00 a.m. y nos encontramos con que las sucursales comienzan a operar a las 9:00 a.m. en promedio.	
<b>Causas / Motivos:</b> Los empleados no entran en el horario preestablecido.	
<b>Efectos / Repercusiones:</b> Se pierde un buen porcentaje de la venta a los estudiantes y trabajadores que comienzan a pasar a partir de las 6:30 a.m. y dejan de hacerlo alrededor de las 8:30 a.m.	
<b>Trabajos Realizados:</b> Visitas aleatorias a las sucursales, verificando estado físico de las mismas, acomodo de productos, revisión de caducidades, etc.	
<b>Sugerencias / Recomendaciones:</b> Se recomienda implementar como control, la revisión ocular en forma aleatoria de cada sucursal, por parte del personal administrativo y en diferentes horarios (apertura, durante el día y al cierre), mediante el llenado del cuestionario de verificación.	
<b>Responsable:</b> Contador	
<b>Fecha compromiso para la solución:</b> 01-enero-2002	<b>Grado de avance a la fecha de discusión:</b> 30%
<b>Firma de aceptación:</b>	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS**

<b>Número consecutivo:</b> 2 / 11	<b>Ejercicio de origen:</b> 2001.	
<b>Descripción de la observación:</b> La elaboración de pedidos se realiza en un cartón.		
<b>Causas / Motivos:</b> No se tiene establecida formalmente la elaboración de informes, formatos o reportes de algún tipo.		
<b>Efectos / Repercusiones:</b> Llega a ser insuficiente la dotación de mercancía o se llegan a presentar errores de surtido.		
<b>Trabajos Realizados:</b> Levantamiento de inventario físico, estudio de sucursales, análisis, observación.		
<b>Sugerencias / Recomendaciones:</b> Implementar formatos de pedidos, centralizándolos a un solo lugar para determinar cantidades a surtir por sucursal y en forma suficiente. Implementar, también, formatos de facturas, memorándums, solicitudes de reparaciones mayores, formatos de reportes diarios de ventas. Dichos formatos deben ser archivados para su consulta posterior.		
<b>Responsable:</b> Propietario		
<b>Fecha compromiso para la solución:</b> 01-enero-2002	<b>Grado de avance a la fecha de discusión:</b> 50%	<b>Firma de aceptación:</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS**

<b>Número consecutivo:</b> 3 / 11		<b>Ejercicio de origen:</b> 2001.	
<b>Descripción de la observación:</b> El propietario acude con ocho cartones (pedidos) a las abarroteras para surtir, en dos camionetas, cada una de las tiendas.			
<b>Causas / Motivos:</b> No se ha conseguido que las tiendas sean surtidas desde alguna de las abarroteras.			
<b>Efectos / Repercusiones:</b> Los precios que se consiguen son altos en comparación con el volumen de compra que se maneja, pérdida de tiempo por parte del propietario que debería ocupar en la realización de otras actividades de tipo administrativo, además de que el costo de surtido es mayor (gasolina, mano de obra, tiempo, etc.).			
<b>Trabajos Realizados:</b> Realización de compra junto con propietario, análisis de precios, cálculo.			
<b>Sugerencias / Recomendaciones:</b> Contactar a fabricantes para realizar compras directas y sin intermediarios, es posible, puesto que el volumen que se maneja lo amerita.			
<b>Responsable:</b> Propietario			
<b>Fecha compromiso para la solución:</b> 01-enero-2002	<b>Grado de avance a la fecha de discusión:</b> 20%	<b>Firma de aceptación:</b>	

**OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS**

<b>Número consecutivo:</b> 4 / 11	<b>Ejercicio de origen:</b> 2001.	
<b>Descripción de la observación:</b> Las tiendas son surtidas de manera independiente, es decir, no se acumula en un solo pedido lo que las ocho solicitan.		
<b>Causas / Motivos:</b> No se tiene una bodega destinada al surtido de pedidos individuales.		
<b>Efectos / Repercusiones:</b> No se surte con oportunidad necesaria los pedidos de todas las tiendas y llega a convertirse en urgencia el propio surtido, por lo cual, se consigue el producto pero a un precio mayor.		
<b>Trabajos Realizados:</b> Aplicación de cuestionario a empleados y propietario, observación de surtido, análisis, estudio general.		
<b>Sugerencias / Recomendaciones:</b> Adaptar alguna propiedad como bodega de tal manera que no se tenga que pagar renta y realizar un solo surtido, contactando proveedores directos de fábrica de modo que se pueda aprovechar el volumen de compra en un mejor precio. Implementar el manejo de stock en esta bodega de tal forma que al momento en que alguna tienda lo solicite se pueda surtir sin mayor problema.		
<b>Responsable:</b> Propietario		
<b>Fecha compromiso para la solución:</b> 01-enero-2002	<b>Grado de avance a la fecha de discusión:</b> 20%	<b>Firma de aceptación:</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS**

<b>Número consecutivo:</b> 5 / 11	<b>Ejercicio de origen:</b> 2001.
<b>Descripción de la observación:</b> No son acomodados homogéneamente los productos.	
<b>Causas / Motivos:</b> No se realiza con suficiente responsabilidad el trabajo, no es exigido el cumplimiento de esta actividad y la falta de revisión continua a las sucursales.	
<b>Efectos / Repercusiones:</b> Se llega a duplicar el pedido de productos (si se creé que no hay en otro lugar) o no se piden (si se creé que los hay en otro lugar de donde normalmente los acomodan). Se encuentran productos con caducidad vencida o muy próxima.	
<b>Trabajos Realizados:</b> Estudio general, observación de las sucursales, análisis y cuestionarios a empleados.	
<b>Sugerencias / Recomendaciones:</b> Evaluar dentro del mismo informe de verificación de sucursales el acomodo de productos y su presentación en piso de venta. Implementar algún incentivo por la correcta realización del trabajo.	
<b>Responsables:</b> Propietario Encargado de Sucursal Ayudante de Encargado	
<b>Fecha compromiso para la solución:</b> 01-enero-2002	<b>Grado de avance a la fecha de discusión:</b> 30%
<b>Firma de aceptación:</b>	

**OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS**

<b>Número consecutivo:</b> 6 / 11	<b>Ejercicio de origen:</b> 2001.	
<b>Descripción de la observación:</b> En las compras de consumibles a proveedores de visita periódica, es el mismo proveedor quien decide que se surte.		
<b>Causas / Motivos:</b> Solamente por la facilidad que aparentemente esto permite al encargado de la sucursal y porque cuando llega algún proveedor se encuentra atendiendo a mucha gente.		
<b>Efectos / Repercusiones:</b> Se surte mercancía en exceso, lo que produce falta de liquidez y de variedad de productos, además de que el proveedor siempre dejará productos en exceso, principalmente de los que para él menos desplazamiento tienen.		
<b>Trabajos Realizados:</b> Análisis, estudio general, cuestionario, inventario físico.		
<b>Sugerencias / Recomendaciones:</b> Verificar que el encargado realice, invariablemente, los pedidos y no el proveedor, conforme lo marca el procedimiento. En caso de que se este atendiendo mucha gente al momento en que el proveedor llega, solicitarle que se espere a poder ser atendido, que recuerde que el cliente es primero.		
<b>Responsable:</b> Propietario Encargado		
<b>Fecha compromiso para la solución:</b> 01-enero-2002	<b>Grado de avance a la fecha de discusión:</b> 50%	<b>Firma de aceptación:</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS**

<b>Número consecutivo:</b> 7 / 11	<b>Ejercicio de origen:</b> 2001.
<b>Descripción de la observación:</b> La determinación diaria de ventas tiene un error grave de procedimiento, no se controlan las entradas o salidas de mercancía.	
<b>Causas / Motivos:</b> Se parte del importe que se tenga en efectivo al final del día y no de la cantidad de mercancía desplazada. Esto es resultado de la falta de algún sistema que permita conocer movimientos de mercancía por compra, venta, trasposos, descuentos, obsequios por promoción, etc., un sistema punto de venta.	
<b>Efectos / Repercusiones:</b> No se sabe importes reales de venta, inventario teórico en mercancía, valuación de inventario, no es posible conocer la cantidad de mercancía vendida o desplazada durante el día, no existe base para la realización de inventarios físicos, no se puede delegar responsabilidad sobre el manejo de mercancías. No existe control de los inventarios, mismos que en este tipo de negocio son la base para su buen funcionamiento.	
<b>Trabajos Realizados:</b> Levantamiento de inventario físico, análisis de procedimientos, observación, cálculo, cotización de sistema de cómputo.	
<b>Sugerencias / Recomendaciones:</b> Implementar controles mediante sistema de cómputo (punto de venta), con reportes que emitan listados diarios de venta en importe y mercancía, inventario teórico por periodos mensuales, movimientos de mercancía (entradas y salidas) y que pueda implementarse diversos tipos de reporte conforme a las necesidades. Delegar las funciones de control a asistentes administrativos y contador	
<b>Responsable:</b> Propietario Contador Asistentes administrativos	
<b>Fecha compromiso para la solución:</b> 01-enero-2002	<b>Grado de avance a la fecha de discusión:</b> 25%
<b>Firma de aceptación:</b>	

**OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS**

<b>Número consecutivo:</b> 8 / 11	<b>Ejercicio de origen:</b> 2001.	
<b>Descripción de la observación:</b> En la cuestión administrativa, únicamente se trabaja para elaborar y revisar los estados financieros y no para revisar cada una de las funciones y operaciones del negocio, a pesar de que se cuenta con el personal suficiente.		
<b>Causas / Motivos:</b> No han sido implementados reportes de control que permitan conocer el acomodo de mercancías, estado de los anaqueles, de los refrigeradores, la limpieza, la realización de la fumigación, orden, del estado físico de las instalaciones, por otro lado, reportes que hablen sobre el comportamiento de la clientela, publicidad, etc. Que se hable de supervisión en realidad y no solamente de recoger dinero.		
<b>Efectos / Repercusiones:</b> Se encuentran las instalaciones en mal estado, se llegan a ver cucarachas caminando en los pasillos o dentro de los refrigeradores, algunas sucursales no son limpiadas, el horario de entrada del personal no se realiza conforme a lo preestablecido, se encuentran productos caducados o próximos a caducar, bodegas y baños sucios, etc.		
<b>Trabajos Realizados:</b> Estudio general, análisis, verificación física del negocio.		
<b>Sugerencias / Recomendaciones:</b> La administración es la esencia misma del negocio, pues involucra todo, no solo un área, por lo tanto, es necesario reestructurarla comprometiendo cada uno de los integrantes a realizarlo con calidad y correctamente. El propietario deberá concretarse a revisar y corregir, y, los empleados a realizar y mejorar. La reestructuración de la forma de administrar el negocio implica la realización de ajustes a horarios en puestos administrativos, emisión de nuevos informes y reportes, incremento de trabajo y disminución de tiempos muertos.		
<b>Responsable:</b> Propietario Contador Asistentes administrativos		
<b>Fecha compromiso para la solución:</b> 01-enero-2002	<b>Grado de avance a la fecha de discusión:</b> 20%	<b>Firma de aceptación:</b>

**OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS**

<b>Número consecutivo:</b> 9 / 11	<b>Ejercicio de origen:</b> 2001.	
<b>Descripción de la observación:</b> Las dos personas que laboran en cada sucursal se encargan de manejar los inventarios.		
<b>Causas / Motivos:</b> El ayudante de encargado es quien regularmente duplica la función y deja de realizar las suyas.		
<b>Efectos / Repercusiones:</b> Por una parte se realiza por ambas personas una misma función y por otra parte se dejan de realizar otras que son tan importantes como ésta.		
<b>Trabajos Realizados:</b> Estudio general, análisis, cuestionario.		
<b>Sugerencias / Recomendaciones:</b> Solicitar que cada persona cumpla con sus responsabilidades y verificar que así lo hagan.		
<b>Responsable:</b> Encargado de Sucursal		
<b>Fecha compromiso para la solución:</b> 01-enero-2002	<b>Grado de avance a la fecha de discusión:</b> 50%	<b>Firma de aceptación:</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS**

<b>Número consecutivo:</b> 10 / 11	<b>Ejercicio de origen:</b> 2001.	
<b>Descripción de la observación:</b> No se ejercen prioridades de control en función al valor de algunas mercancías.		
<b>Causas / Motivos:</b> No se ha dado la importancia suficiente al control.		
<b>Efectos / Repercusiones:</b> Se han presentado excesos de mermas en este tipo de productos, a pesar de que se tiene restringido el acceso a la zona en que se encuentran estos productos (vinos y licores).		
<b>Trabajos Realizados:</b> Inventario Físico.		
<b>Sugerencias / Recomendaciones:</b> Controlar estas mercancías mediante un reporte especial de ventas y saldos diarios.		
<b>Responsable:</b> Encargado		
<b>Fecha compromiso para la solución:</b> 01-enero-2002	<b>Grado de avance a la fecha de discusión:</b> 50%	<b>Firma de aceptación:</b>

**OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS**

<b>Número consecutivo:</b> 11 / 11	<b>Ejercicio de origen:</b> 2001.
<b>Descripción de la observación:</b> No se practican inventarios físicos mensuales, por considerarlos una carga extraordinaria.	
<b>Causas / Motivos:</b> La operación no puede ser detenida, además de no contar con algún control teórico de las mercancías con el cual pueda ser comparado.	
<b>Efectos / Repercusiones:</b> No es posible conocer si es correcta la forma de controlar los inventarios, no se sabe si los registros (acumulados) que se tienen son reales y además no se sabe si lo que se reporta como ventas diarias es lo correcto.	
<b>Trabajos Realizados:</b> Análisis y cuestionario.	
<b>Sugerencias / Recomendaciones:</b> Realizar inventarios físicos mensuales cerrando una hora antes y efectuando este trabajo después del cierre del establecimiento.	
<b>Responsable:</b> Propietario	
<b>Fecha compromiso para la solución:</b> 01-enero-2002	<b>Grado de avance a la fecha de discusión:</b> 50%
<b>Firma de aceptación:</b>	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIÓN

### CONCLUSIÓN DEL TRABAJO

El trabajo de auditoría en las empresas es visto, en muchas de ellas, como un excedente que es difícil de cubrir, no se toma con la visión suficiente como para saber, que con el apoyo de este tipo de trabajos es posible encontrar soluciones y nuevas vías que puedan servir de guía a un negocio o empresa.

La auditoría interna podría considerarse de mayor peso económico para cualquier compañía, debido a que el costo de ésta permanece ligado al negocio, sin embargo, se puede considerar que los resultados que la misma otorga bien valen la pena.

Regularmente, las empresas que suelen mantener este tipo de departamentos son medianas y grandes, las cuales tienen la posibilidad de solventar el costo y que dicho costo lo prevén inicialmente como una inversión, pero, la carga de trabajo, el incremento de costos y otras circunstancias hacen que el trabajo de auditoría interna que se ejecuta en estas empresas se mezcle con la operación, originando que las vías que puedan servir de guía al negocio se reduzcan a simplemente cumplir con la operación del mismo.

La microindustria suele no hacer uso del trabajo de auditoría por diversas circunstancias: el costo que implica, la nula visión acerca de los resultados que puede dar al negocio, la falta de adaptación de personal en cuestión tiempo de trabajo y costo del mismo, entre otras, sin embargo, puede ser de gran ayuda para el progreso de las mismas. Una posible solución a las circunstancias que limitan la adaptación de una persona de auditoría interna al negocio, es acordar con base en objetivos y tiempo diario de trabajo, el costo del mismo; debiendo reducirse, ya que nos es comparable con la cantidad de trabajo que se puede ejecutar en una empresa mediana o grande, creciendo así, el departamento de auditoría interna junto con el propio negocio, conforme las circunstancias lo vayan requiriendo.

La Auditoría Operacional puede servir de base para el inicio del trabajo de Auditoría en un negocio de este tipo, ya que es muy redundante el problema que suele

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICROINDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTÉS**

**presentarse en este tipo de empresas: duplicidad de funciones y carencia de procedimientos de ejecución de las actividades que cada persona realiza.**

Es importante dar a conocer los resultados que se pueden obtener del trabajo de auditoría en la microindustria, y lo es tanto para uno como para otro, ya que para el auditor puede ser una opción más de trabajo y para el microindustrial el medio para desarrollar y hacer crecer su negocio.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA A LA MICROINDUSTRIA  
EN UNA CADENA DE TIENDAS DE ABARROTÉS

BIBLIOGRAFÍA

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas y procedimientos de Auditoría. I.M.C.P., México, 1999.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Comisión de normas y procedimientos de Auditoría. Boletín E-02 Estudio y evaluación del control interno. I.M.C.P., México, 1991.
- Z. Foster. Historia política de América. Fondo de cultura económica. México, 1975.
- Rodríguez V., Joaquín. Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. Ediciones contables, administrativas y fiscales, S.A. de C.V. México, 2000.
- Slosse, Carlos A., Gordics, Juan C., otros. Auditoría: un nuevo enfoque empresarial. Ediciones Macchi.
- B. Meigs, Walter. Principios de Auditoría. Ed. Diana.
- Santillana G., Juan Ramón. Manual del auditor (tomo ID). Ediciones contables, administrativas y fiscales, S.A. de C.V., México, 1996.
- Dirección de correo electrónico:  
[www.cddhcu.gob.mx/ley\\_info/127/](http://www.cddhcu.gob.mx/ley_info/127/)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN