

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**DETERMINACION DE UN MODELO DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA APLICABLE A LOS SISTEMAS
DE CONTROL EN ALMACENES.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

DAVID ARTEAGA AYALA

DOLORES ELIA BONILLA QUIROZ

RAUL SANCHEZ MARTINEZ

SIXTO RAMON VARGAS MENDOZA

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

ARQ. Y L.A.E. JORGE MASON VELASCO

MEXICO, D. F.,

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION.	
CAPITULO I ALMACENES.	
1. CONCEPTOS GENERALES DE ALMACENES.	1
1.1 Introducción al Almacenamiento	1
1.2 Definición	5
1.3 Objetivo de los Almacenes	6
1.4 Importancia de los Almacenes	7
2. CLASIFICACION DE LOS ALMACENES.	11
3. SISTEMAS DE CONTROL.	13
3.1 Sistema de Recepción	15
3.2 Sistema de Almacenaje	19
3.3 Sistema de Embarque	20
3.4 Sistema de Cargos de Almacenamiento	21
3.5 Sistema de Comunicación	22
3.6 Sistema de Tráfico	26
CAPITULO II AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
1. CONCEPTOS GENERALES.	28
1.1 Definición de la Auditoría Administra- trativa	31
1.2 Objetivo de la Auditoría Administra- tiva	32
1.3 Importancia de su Aplicación	33
2. METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	35
2.1 Tipos de Auditoría	35
2.2 Algunos enfoques de Auditoría Admi- nistrativa	39
2.2.1 Enfoque de William P. Leonard	39
2.2.2 Enfoque del Análisis Factorial del Banco de México, S. A.	41

2.2.3 Enfoque de José Antonio Fernandez Arena	47
2.2.4 Otros Enfoques	50
2.3 Diferencias de la Auditoría Administrativa con los otros tipos de Auditoría	55

CAPITULO III DETERMINACION DEL MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1. ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA.	58
1.1 Funciones del Almacén	58
1.2 Factores y Elementos sujetos a estudio	62
2. DESCRIPCION DEL MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PROPUESTO.	68
3. DESARROLLO DEL MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PROPUESTO.	69
3.1 Estudio preliminar	69
3.2 Análisis de la Operación de los sistemas de control del Almacén	70
3.3 Determinacion de los factores a evaluar	70
3.4 Definición de los factores a evaluar dentro del Almacén	71
3.5 Determinación de elementos de los factores a evaluar dentro del Almacén	72
3.6 Ponderación de los factores	77
3.7 Investigación y examen	87
3.8 Evaluación	94
3.9 Presentación de resultados	95
3.10 Proposición de recomendaciones	97
3.11 Seguimiento	98

CAPITULO IV PRUEBA DE LA GUIA.

1. DETERMINACION DE LA MUESTRA.	100
2. RECOPIACION DE INFORMACION.	100
2.1 Lista de comprobación	101
2.1.1 Estructura Orgánica	101
2.1.2 Funciones	102
2.1.3 Objetivos y Políticas	102
2.1.4 Planes y Programas	102
2.1.5 Sistemas de Control	103
2.2 Cuestionario	104
2.3 Entrevista	105
3. ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA.	112
3.1 Estructura de la información obtenida	112
3.2 Ponderación	112
3.3 Tabulación	114
3.4 Presentación de Resultados	115
4. CORRECCION AL MODELO.	118
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFIA	122

INTRODUCCION

Uno de los problemas fundamentales en los almacenes se presenta en la funcionalidad de los sistemas de control internos, aunado a la escasez de material literario que aporte técnicas encaminadas a detectar y corregir las desviaciones que se presentan. Esto motivó que nos abocáramos a la tarea de investigar a fondo sobre un modelo de auditoría administrativa, con la característica específica de que fuera aplicable a los sistemas de control en almacenes y que aporte mediante esta técnica de revisión, elementos objetivos que coadyuven a mejorar dichos sistemas para su mejor funcionalidad.

Considerando que la especialización dá como resultado un campo específico de aplicación y que los sistemas de control son una pequeña parte de la administración del almacén, en esos términos se desarrolló el estudio partiendo de lo general a lo particular sin perder de vista las limitaciones que trae consigo la escasez de material literario relativo a la especificación, tanto de los sistemas de control en los almacenes como de una técnica de auditoría administrativa aplicable al detalle.

Este trabajo considera en su primera fase, la identificación de la estructura y funcionamiento de los diferentes tipos de almacenes, asimismo se identifican y definen los sistemas de control que se aplican.

En la segunda fase se contemplan en forma general los conceptos, definición e importancia de la auditoría administrativa, así como algunos enfoques y criterios a seguir según diversos estudios de la materia.

Para efecto de la determinación del modelo se recurrió al análisis de los criterios sobre la aplicación de la auditoría administrativa, por lo que en la tercera fase se presenta como resultado de la combinación de los enfoques de José Antonio Fernández-Arena, Jorge Alvarez Anguiano y el Banco de México, con lo cual se pretende facilitar la aplicación de la técnica de revisión a-

todas aquellas personas que intervengan en una auditoría de esta índole.

A fin de corroborar que los factores, elementos y detalles a estudiar contemplados en el modelo de auditoría propuesto fueran los apropiados, se llevó a cabo la recopilación de información en torno a la población estudiada (almacenes en general) por medio de un cuestionario piloto, que proporcionó los elementos para poder ponderar y evaluar el funcionamiento del modelo, por lo cual en esta cuarta fase se presenta el mecanismo de la investigación.

Cabe mencionar que para efecto de la evaluación, se efectuó la adaptación del método de ponderación contemplado dentro del modelo propuesto, por lo que en esta última fase se presentan los resultados de la investigación, que proyectan la labor de análisis y evaluación de la información obtenida.

CAPITULO I

ALMACENES

1.- CONCEPTOS GENERALES DE ALMACENES

Para efectos de esta investigación, es necesario tomar en consideración todos aquellos conceptos que de una manera directa es-tán involucrados con el tema, para tal caso, en este capítulo - se contemplan algunas definiciones de almacenar, así como el ob-jetivo de los almacenes y su importancia, del mismo modo, se -- describe una clasificación de los almacenes por el tipo de pro-ducto que almacenan, guardan o manejan y un breve análisis de - los sistemas de control predominantes.

El desarrollo del tema no significa crear un manual de almace-nes o almacenamiento, sino lograr una identificación de los conceptos que se han de manejar.

1.1 INTRODUCCION AL ALMACENAMIENTO (1)

Desde la antigüedad cuando el hombre dejó de ser nómada existió un modo de almacenamiento, ya que en el momento en que comenzó a cubrir sus necesidades de alimento y que tuvo lo que en cierta forma podemos llamar excedente, el cual conservaba para su - consumo posterior, a eso se le puede considerar como una forma-de "almacenar". Posteriormente durante su evolución sufrió cam-bios desde la forma de cubrir tanto sus necesidades de alimento como la de vestir y con ello de producir otros bienes de consu-mo, llegando con ello a las primeras formas de producción.

(1) Tesis.- Utilidad de los Almacenes Generales de Depósito pa-ra el Administrador de Empresas.- Ruíz Almanza Jaime.

Con el avance de los medios de producción y con los cambios en su forma de vida en términos sociales, comenzó a efectuar transacciones (trueques) con el excedente de sus posesiones, convirtiéndose en comerciante.

Conforme el hombre evoluciona "socialmente" crece la forma de comercialización conjuntamente con la necesidad de aumentar la producción y por consecuencia se crea otra necesidad, la de resguardar en un lugar seguro el exceso de producción (almacén o bodega) para de ahí trasladarlo en su oportunidad a los centros de mercadeo.

Durante esta época el hombre tuvo que construir lugares destinados a la guarda de mercancías, principalmente de productos agrícolas, acrecentándose las necesidades de resguardo y no es sino hasta la edad media cuando surgen los almacenes como tales.

Hasta la revolución industrial con la producción en serie se acentúa la necesidad de almacenar la producción para después llevarla a los lugares más cercanos de consumo.

A principios del siglo XVIII, el Puerto de Liverpool se encuentra en gran auge debido al comercio con América y es ahí donde surgen los almacenes con sistemas evolucionados de almacenaje. Además de la facilidad de tener un lugar donde guardar sus mercancías y obtener crédito con garantía de las mismas, también podían depositar productos que no hubieran pagado los impuestos los cuales se cubrían al internarse al país fuera del perímetro libre del puerto, o bien podían reembolsarse sin pagar derechos aduanales.

En México, durante el período de la colonia surgieron los Pósitos como una institución avanzada, que era manejada por el ayuntamiento y cuyo propósito era almacenar maíz, trigo y otros granos a fin de facilitárselos a los agricultores para la siembra, obligándose éstos a devolverlos con creces en la época de la cosecha. Es en este tiempo cuando también surgieron las alhóndigas, estableciéndose la primera en el año de 1579. Surge esta -

institución debido a que con frecuencia escaseaba la harina, el trigo y la cebada, a causa de que los revendedores escondían el grano para especular con el precio.

Para evitar el encarecimiento, el gobierno obligaba a todos los labradores a depositar sus productos en las alhóndigas, que los vendían directamente a los panaderos y consumidores.

El hombre se ha dedicado al comercio durante varios millares de años y sólo en los últimos veinticinco, ha logrado adelantos significativos en la ciencia del almacenamiento.

El almacenamiento como la función de guardar artículos desde que se producen hasta que se necesitan, en la práctica esos artículos se producen en períodos de una longitud económica y se embarcan en grandes lotes a los puntos de almacenaje que estén cerca de los mercados, de ese lugar se reembarcan a los clientes en cantidades más pequeñas según sean las necesidades.

Desde que la oferta se igualó a la demanda después de la segunda guerra mundial, la tendencia general ha sido que los proveedores almacenen los artículos de los consumidores. En muchas líneas de productos es muy común que los clientes esperen recibir los materiales el mismo día que hacen el pedido, por ello el período de entrega se ha convertido en un instrumento esencial de la mercadotecnia.

Frecuentemente se ofrecen períodos de entrega más cortos en vez de rebajar los precios para atraer a la clientela.

Esa técnica de mercadotecnia es una de las razones principales del rápido ensanchamiento del campo del almacenamiento y de su importancia.

Si se compara el costo de proveer a los clientes directamente de la fuente de manufactura con el de mantener bodegas de campo; esto último se considera generalmente como un gasto adicional.

Sin embargo, un examen más cuidadoso de lo que el cliente está comprando presenta al almacenamiento en un aspecto distinto.

Un producto es valioso para el cliente porque tiene dos caracte-

rísticas: utilidad y disponibilidad.

La utilidad comprende el diseño, la mecánica y la estructura, -- los cuales permiten que el producto cumpla su objeto.

La disponibilidad es la característica de hacer que el producto esté donde y cuando se le necesita.

El cliente compra tanto utilidad como disponibilidad y una de -- ellas sin la otra hace que el producto sea inútil.

Si se complementan ambas características el refuerzo de cualquiera de ellas aumenta el valor total.

Así la ciencia ha hecho rápidos progresos para aumentar la utilidad. Actualmente las empresas dan cada vez mayor atención a la disponibilidad de los productos en la que el almacenamiento de--sempeña un papel principal.

Entre los depósitos modernos de mercancías y los que se construían hace solo un par de décadas, el parecido en cuanto a su dis--tribución y construcción, es muy remoto, ya que antiguamente só--lo se pensaba en el depósito de mercancías como un lugar de almacenamiento y no como un servicio de distribución, por lo que únicamente se concebía en términos de mano de obra y no de equipo - para el manejo de materiales, en cuanto a su construcción eran - edificios de varios pisos y relativamente poca capacidad de almacenaje, lo cual lo hacía poco funcional y es por ésto que no se--le daba la importancia al manejo mecánico de las cargas y apro--vechamiento adecuado del espacio por lo que respecta a los pasi--llos, corredores, depósito de mercancía a granel o de bultos y - áreas de carga y descarga.

Actualmente con la necesidad, crecimiento y auge de los almace--nes, las construcciones modernas toman en cuenta una sola planta con circulación directa de línea combinada, equipo mecánico o e--lectromecánico adecuado para el manejo de mercancías, disposi--ción eficiente del depósito y del almacenamiento así como las á--reas de entrada y salida de mercancía para obtener una mejor funcionalidad del almacén como centro de distribución.

1.2 DEFINICION

En virtud de que dar una definición concreta de almacén no proporciona una clara concepción de todos los elementos que se han de manejar en este punto, se tratarán aquellas variables que -- sean consideradas como parte elemental del concepto de almacén.

- Almacén, lugar donde se venden o guardan cualesquier géneros. (1).

- El almacenamiento es la función de guardar artículos desde -- que se producen hasta que se necesitan. (2).

- El almacenaje es la conservación temporal en un almacén o bodega de los artículos terminados que finalmente se embarcarán a los clientes y de las materias primas y abastecimiento que se consumirán en el proceso de manufactura. (3).

- Almacenamiento es el hecho de colocar, estibar o acomodar artículos en bodega, cuidar de dichos bienes y conservarlos en buen estado. (4).

En las definiciones anteriores se pueden observar algunas variables que son hasta cierto punto constantes y de las cuales se da a continuación el significado en términos generales:

GUARDA.- Es la operación de custodia de un artículo u objeto.

CONSERVACION Es el indicativo de mantener un artículo o cuidar de su permanencia y preservación del buen estado del mismo.

(1) Sopena Diccionario.- Ed. Ramón Sopena, S.A.

(2) Administración Moderna de Almacenes.- Creed H. Jenkins.

(3) Auditoría Administrativa.- Edward F. Norbeck.

(4) Tesis.- Auditoría Administrativa de la Dirección General de Asistencia Social de la S.A.- López María de las Mercedes.

- COLOCAR.- Se refiere a situar los objetos o artículos en su debido lugar.
- ABASTECER.- Es la acción de proveer de los artículos que se requiera.
- EMBARCAR.- Se le llama a la operación de ingresar o destinar artículos u objetos.
- DISTRIBUCION.- Es el mecanismo por medio del cual se hace llegar un artículo a un destinatario.

1.3 OBJETIVO DE LOS ALMACENES

Los objetivos principales de una operación de almacenaje son, asegurar la disponibilidad de materiales en las cantidades necesarias cuando se requieran y permitir una programación sistemática y eficiente de las instalaciones de producción.

Por lo tanto, el objeto del almacenamiento racional consiste en asegurar el máximo aprovechamiento del espacio, compatible con la buena conservación y protección de los géneros, la fácil y segura identificación de los mismos, un ahorro positivo de tiempo, mano de obra y material así como el traslado fácil y rápido de las mercancías desde el lugar de depósito al área de carga.

Para almacenar y colocar los géneros adecuadamente conviene tener presentes dichos objetivos. Estos han de ser observados por el supervisor del almacén en interés del almacenamiento apropiado de las entradas diarias de artículos. Los métodos y procedimientos de almacenamiento varían hasta cierto punto según la cantidad y clase del espacio disponible, el personal, el equipo y la cantidad y clase de las mercancías a almacenar.

En relación a la planeación de almacenamiento de mercancías que se espera recibir se recomienda tener presente los siguientes objetivos básicos:

Espacio y Mano de Obra
Accesibilidad

Protección
Arreglo
Rotación

De acuerdo a lo anterior, es preciso mantener el número o cantidad necesaria de materiales, suministros y componentes ya sea para hacer frente a los compromisos de venta para coordinarlos con el programa de producción o para mantener las inversiones en existencia de acuerdo con la línea o política trazada por la compañía (materias primas, componentes o piezas, suministros y labores en productos terminados).

1.4 IMPORTANCIA DE LOS ALMACENES

Como se ha venido describiendo en los puntos anteriores, la utilidad de los almacenes comienza con la necesidad de tener un lugar donde conservar el excedente de producción para después disponer de ella en la cantidad y estado que se requiera. Del mismo modo los almacenes permiten la programación sistemática y eficiente de las instalaciones de producción, así como la disponibilidad de producto terminado para ser vendido al cliente en el momento que lo solicite.

Además de proporcionar un mejor servicio a los clientes, el almacenamiento permite que la producción alcance sus costos unitarios más bajos. En general, los períodos de producción más prolongados aseguran costos de producción más bajos. Los métodos que requieran demasiado tiempo pueden amortizarse entre un mayor número de unidades y el automatismo se aplica muy apropiadamente a esos períodos prolongados. Se requiere menos papeleo y menos trabajo de administración por unidad de producción.

Cuando los clientes compran los productos en pequeñas cantidades según los necesitan, se requiere una existencia de amortización que absorba los períodos prolongados y que proporcione una reserva que permita hacer embarques pequeños. El suministro de una re

serva es una importante función de almacenamiento.

Otra función importante del almacenamiento es la oportunidad de obtener ahorros de fletes. Si el almacén que apoya la línea de suministro a los clientes se encuentra en la empresa, y ésta se haya retirada de los centros de consumo, el costo de los fletes se verá afectado por un incremento notorio pero, si se cuenta con el servicio de un almacén o bodega cercano a los consumidores, los embarques que se efectuen del lugar de producción a dicha bodega se podrán hacer a gran escala y con ello los costos por flete se reducirán notoriamente.

La dinámica de los negocios modernos, está aumentando constantemente la función de compras efectivas y eficientes.

Las condiciones de costos que se elevan, la dificultad cada vez mayor para conservar los márgenes de utilidad y la agudeza de las condiciones de costos hacen seguramente que se vaya en busca de una reducción potencial en los costos de compras. Al respecto mediante los almacenes se proporcionan herramientas a la función de compras para que tome las diferentes opciones de compra que se presenten. La ayuda que proporciona el almacén se relaciona con los sistemas de control (inventarios, niveles de existencia, informe de materiales de lento movimiento, capacidad real de almacenaje, servicio de transporte, etc.).

El almacenamiento forma parte de una división más grande dentro de la organización, por ejemplo la de producción o de ventas, -- ocasionalmente forma parte de las divisiones de compras, tráfico o contabilidad. Puede haber razones para incluirlos dentro de cada una de dichas divisiones de la organización. El almacenamiento es un servicio muy valioso y la organización que lo controle puede usarlo eficazmente en beneficio de sus propios intereses, lo que puede dar como resultado que ésta obtenga servicios adicionales a costa de otras unidades de la organización. El efecto neto puede ser en favor o en contra de los mejores intereses de la empresa.

Generalmente la producción desea controlar el almacenamiento, a-

fín de tener un sitio que absorba los prolongados períodos de -- producción y quiere utilizarlo como depósito de reserva, para evitar el alto costo de los cortos períodos de producción.

El almacenamiento es un instrumento muy valioso que la produc--- ción puede usar para nivelar las altas y bajas de la demanda de ventas.

En general, las ventas quieren el control del almacenamiento a-- fín de asegurar que se mantengan inventarios abundantes para poder abastecer a sus clientes. Su interés en la nivelación de los cargos de producción es muy secundario.

Los intereses del tráfico y de la contabilidad no se inclinan ne cesariamente hacia la producción y las ventas, porque la opera-- ción de las bodegas tiene una importancia secundaria para ambos grupos, su interés principal está en su propio campo como debe.- Además, la contabilidad y el tráfico no son grupos de operación. Normalmente sus organizaciones no están equipadas para supervi-- sar el trabajo por horas de los empleados dedicados al manejo di recto de los materiales. El almacenamiento es una función direc ta de operación y su relación con la contabilidad y el tráfico debe ser igual a la relación que tiene con la producción y las - ventas. Son organizaciones de asesoría que tienen ciertos contro les financieros y legales sobre esas funciones directas de opera ción.

La disposición ideal del almacenamiento en la organización es la de una unidad dentro del departamento de distribución física.

Con ese plan, el almacenamiento tiene la misma posición que las demás funciones de la distribución física, tales como tráfico, - compras, control de materiales y planeación de producción.

En aquellas compañías que llevan a cabo un almacenamiento proporcionalmente considerable, la función de almacenamiento puede ser sencillamente sinónima de la distribución física. En ese tipo de organizaciones, el tráfico, las compras y otros departamentos de suministro y de control de materiales, pueden informar al almace namiento.

En una compañía que está fuertemente orientada hacia el concepto de distribución física, se consideran tres principios fundamentales que son:

- A) El almacenamiento debe informar directamente al más alto funcionario de la empresa, independientemente de las ventas y de la producción.
- B) El almacenamiento es una función directa de operación y debe funcionar adscrita a un departamento de asesoría o de personal auxiliar.
- C) Proporcionar una función de control para mantener los inventarios de acuerdo con los objetivos de la compañía.

En las compañías que no tienen el enfoque anterior, el almacenamiento deberá informar directamente al departamento hacia el cual se enfoca el servicio que proporciona. Así podrá informar a ventas, producción, contabilidad o tráfico, etc., dependiendo del objetivo principal de su operación. En este caso, es necesario tener el cuidado de no reportar a un departamento, que debido a su función de control, requiera en un momento dado que el propio almacén le aplique una auditoría, ya que con esto se verían afectados los controles de responsabilidad.

Hablando de la importancia de los almacenes públicos se puede decir que, radica esencialmente en los servicios que proporciona como son: la recepción, almacenaje, embarque y otros servicios relacionados.

Independientemente de la seguridad que proporciona el uso de los almacenes públicos debido a su reglamentación legal, se pueden mencionar algunas razones para operar con dichos almacenes.

- a) Riesgo mínimo de inversión.- El almacenamiento público puede usarse sin necesidad de comprar o alquilar un edificio, armazones y equipo de manejo, también puede evitarse el alto costo del uso de mano de obra desde el reclutamiento hasta el control administrativo.
- b) Costos más bajos para volúmenes menores.- Los cargos de los almacenes públicos son menores que los costos de los almace-

nes de las propias compañías, cuando el volumen de mercancía no sea el suficiente para contratar el mínimo de personal para el manejo de los mismos así como el mantenimiento que requeriría el local que se ocupa.

Así se podría seguir mencionando las ventajas que se tienen -- cuando se usa un almacén, sin embargo, el propósito de este punto es sólo hacer notar la importancia de los almacenes en general, por lo cual se espera que con los puntos mencionados, se tenga la concepción general de la importancia implica un almacén en el desarrollo económico de una empresa.

Cabe indicar que un almacén es tan importante como que en él se maneja una gran parte del activo circulante ya que por el lado de materia prima, materiales y refacciones necesarias para el proceso productivo, es una inversión considerable, del mismo modo, los productos terminados o para la venta, representan los ingresos con los cuales se han de seguir generando los medios de subsistencia de una compañía

2.- CLASIFICACION DE ALMACENES

Para poder definir los tipos de almacenes sobre los que se ha de efectuar la investigación, es necesario hacer una clasificación general de los mismos, ya que si se pretende dividirlos -- por su estricto funcionamiento, se tendrá que tomar en consideración las características de los productos y materiales o mercancías que se han de manejar.

Debido a lo antes expuesto, se consideran dos grandes clasificaciones de los almacenes o bodegas, las cuales se dividen en almacenes públicos y almacenes privados o propios de una organización.

El almacenamiento público o bodega pública se dedica al negocio de almacenaje para otros. Encargándose éstos de recibir, almacenar, embarcar y desempeñar otros servicios relacionados.

Estos servicios son vendidos de acuerdo a tarifas calculadas para dar utilidades a la bodega.

Dentro de este tipo de almacenamiento existe una subdivisión de bodegas públicas, dependiendo de las necesidades de cada una de las organizaciones solicitantes de este servicio, a continuación se describe la subdivisión de las bodegas.

- Bodegas de productos.- Especializadas en almacenar y manejar productos específicos, tales como lana, algodón, papas o tabaco. Restringiendo sus servicios a ciertos tipos especiales de productos.
- Bodega de almacenaje en volumen.- Estas proporcionan el almacenaje de líquidos en tanques, tales como sustancias químicas petróleo, jarabe y melazas (líquidos-viscosos).
- Bodegas de almacenaje en frío.- Están acondicionados para suministrar temperaturas controladas, usándose este tipo de almacenaje para conservar artículos perecederos, principalmente frutas y legumbres. Sin embargo se usan también para almacenar pieles, sustancias químicas y otros muchos artículos que requieran temperaturas controladas.
- Bodegas para artículos domésticos.- Estas bodegas se especializan en el almacenaje de artículos domésticos y muebles.
- Bodegas para mercancías en general.- Este tipo de bodegas almacena y embarca una gran variedad de materiales. Aceptando también productos que no manejan las bodegas especializadas.

Dentro de las razones por las cuales conviene usar un almacén público, es porque se cuenta con riesgo mínimo de inversión, costos más bajos para volúmenes menores, almacenamiento experimental y el almacenamiento de excedentes. (1)

Los almacenes privados o propios de las organizaciones, son considerados como centros de distribución, almacenaje y embarque.

En general los almacenes propios presentan diversas áreas dentro

(1) Administración Moderna de Almacenes.- Creed H. Jenkins.

del mismo, conjugando materias primas, materias procesadas o semiprocesadas, mercancías o productos terminados y herramientas - de trabajo y éstos pueden encontrarse fuera o dentro de la misma organización.

Al referirnos al almacén propio de productos terminados como centro de distribución, es aquél en el cual se encuentran artículos listos para ser entregados a los clientes o consumidores.

Si hablamos de almacenes propios de la organización como centro de distribución de materias primas y materias procesadas o semiprocesadas, los identificaremos dentro del proceso productivo de una organización de productos de consumo.

3.- SISTEMAS DE CONTROL

Con el objeto de abordar este tema, es necesario tomar en consideración lo que implica un sistema de control, proporcionando una breve introducción a fin de identificar claramente el tratamiento que se dará al concepto de sistemas de control.

Pues bien, a fin de continuar con el tema se comenzará por definir algunos conceptos que están involucrados con los controles - existentes en la administración de almacenes y en los cuales se debe basar una auditoría administrativa, para que dé resultados que puedan servir como elementos para que se tome las decisiones precisas en la corrección de las desviaciones, establecimiento - de controles efectivos, disminución en los costos de operación, - mejores canales de comunicación, etc.

SISTEMA

- Disposición lógica de datos, cosas, personas o principios. (1)

(1) Diccionario de Magnament.- Hano Johannsen.

- Es una serie de funciones, pasos o movimientos encaminados a obtener el resultado que se desea. (1)
- Conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objetivo. (2)
- El amplio término general que incluye las instrucciones formales y autorizadas para una función completa de organización. Un sistema podría incluir diversos procedimientos y muchos métodos, con respecto al almacenamiento el término podría aplicarse apropiadamente a los sistemas de archivo, de cargos, de comunicación, de recepción, de almacenaje, de tráfico y de embarque. Cada uno de esos sistemas incluye procedimientos y métodos.(3)

PROCEDIMIENTO

- Es una serie de operaciones que tienen continuidad y que se llevan a cabo al desempeñar ciertas funciones específicas de operaciones. Por regla general, los procedimientos son subdivisiones de un sistema. (2)
- Es un instrumento básico de coordinación. Es la herramienta con la que va a ordenar las diversas acciones de trabajo, de un cierto número de gentes en una secuencia razonable.

- (1) Metodología Profesional para el Análisis de Sistemas.- Systemation de México, S.C.
- (2) Diccionario Hispánico Universal.- W. M. Jackson Inc.
- (3) Administración Moderna de Almacenes.- Creed H. Jenkins.

METODO

- Es el término que abarca una serie de casos, movimientos o procesos mentales, que tengan continuidad y que se llevan a cabo en el desempeño de una tarea específica. En general los métodos son subdivisiones de un procedimiento. (1)

En base a las anteriores definiciones se considerará que al mencionar sistemas, no implique que rigurosamente se esté apegando a una definición, sino que se asumirá su relación a un procedimiento, un método o una serie de ellos ya que dependiendo del control que se esté tratando será la extensión del concepto. Por ejemplo si se habla de recepción, dentro del almacenamiento, se podrá considerar como un procedimiento o parte del sistema de almacenamiento, pero como tema de recepción se puede contemplar en sí como un sistema, debido a que éste involucra una serie de procedimientos como el conteo, verificación, control de calidad, etc.

De acuerdo a lo comentado, se efectuará el desarrollo del tema tocando los siguientes puntos a los cuales denominaremos sistemas de control:

- A) Sistema de recepción
- B) Sistema de almacenaje
- C) Sistema de embarque
- D) Sistema de cargos
- E) Sistema de comunicación
- F) Sistema de tráfico

3.1 SISTEMA DE RECEPCION

Edward F. Norbeck dice: El departamento de recibo es generalmente el área en la que se reciben de las fuentes externas, las materias primas y otros abastecimientos de operación para utilizarse en el proceso de manufactura. Puede manejar también el recibo

(1) Administración Moderna de Almacenes.- Creed H. Jenkins.

de los productos terminados, como en el caso de un centro de distribución.

El interés de la auditoría dentro de esta área, es el de cerciorarse de la existencia de ciertos procedimientos de control en la función de recibo y la de verificar que se estén llevando a cabo de una forma efectiva. La práctica de recibo inadecuados -- pueden dar como resultado pérdidas importantes para la compañía. Primero que náda, deberá estar vigente un sistema que proporcione al departamento de recibo un aviso anticipado de la llegada de embarques. Los propósitos de esta notificación serían:

Permitir al departamento de recibo programar la fuerza de trabajo necesaria para descargar rápido y eficientemente, y disminuir con ello riesgos de dilaciones indebidas y los posibles cargos de los transportadores por el tiempo de demora.

Permitir la preparación adecuada de la plataforma de recibo, especialmente si se usa también para embarques que salen.

Asegurar el acceso a la plataforma de recibo de los transportadores que llegan (tanto camiones como carros de ferrocarril).

Asegurar de que el equipo de manejo adecuado esté disponible --- cuando lleguen los embarques.

La información sobre los horarios de llegada debe ser usada por el departamento de recibo de manera que le sea útil.

Según Creed H. Jenkins los procedimientos de recepción se pueden considerar como los más importantes en un sistema de almacenaje, ya que con ellos empieza la seguridad en los controles de responsabilidad y de inventarios dentro del almacén o bodega. Las cuentas inexactas, la identificación equivocada de los productos y la recepción de materiales dañados como productos aceptables, -- son consecuencia de los procedimientos inadecuados de recepción o la mala aplicación de los mismos. Todos estos errores permanecen en el sistema de almacenamiento hasta que son detectados en el levantamiento de inventarios físicos o en su defecto, hasta que se ordena el embarque de los productos.

El concepto básico que debe regir los procedimientos de recep---

ción es que hay que inspeccionar concienzudamente los materiales que se vayan a recibir, contarlos con exactitud, clasificarlos - apropiadamente y disponer inmediatamente de ellos, esta disposición comienza con la clasificación de los inventarios en productos útiles y dañados.

En cuanto a los materiales que se reciben si los productos se -- consideran dañados, habrá que tomar otras disposiciones como lo es el presentar reclamaciones a los transportistas o proveedores o aceptar que los daños se causaron en la bodega. Luego hay que tomar las medidas apropiadas para la devolución de los materia-- les a los transportistas o proveedores, recuperarlos cuando el - daño sea reparable o considerarlos como inventario de productos- de desecho o chatarra. Lo importante es que las operaciones de - recepción no se consideran completas, hasta que los materiales - se hayan clasificado adecuadamente o que se haya hecho la dispo- sición final de los mismos.

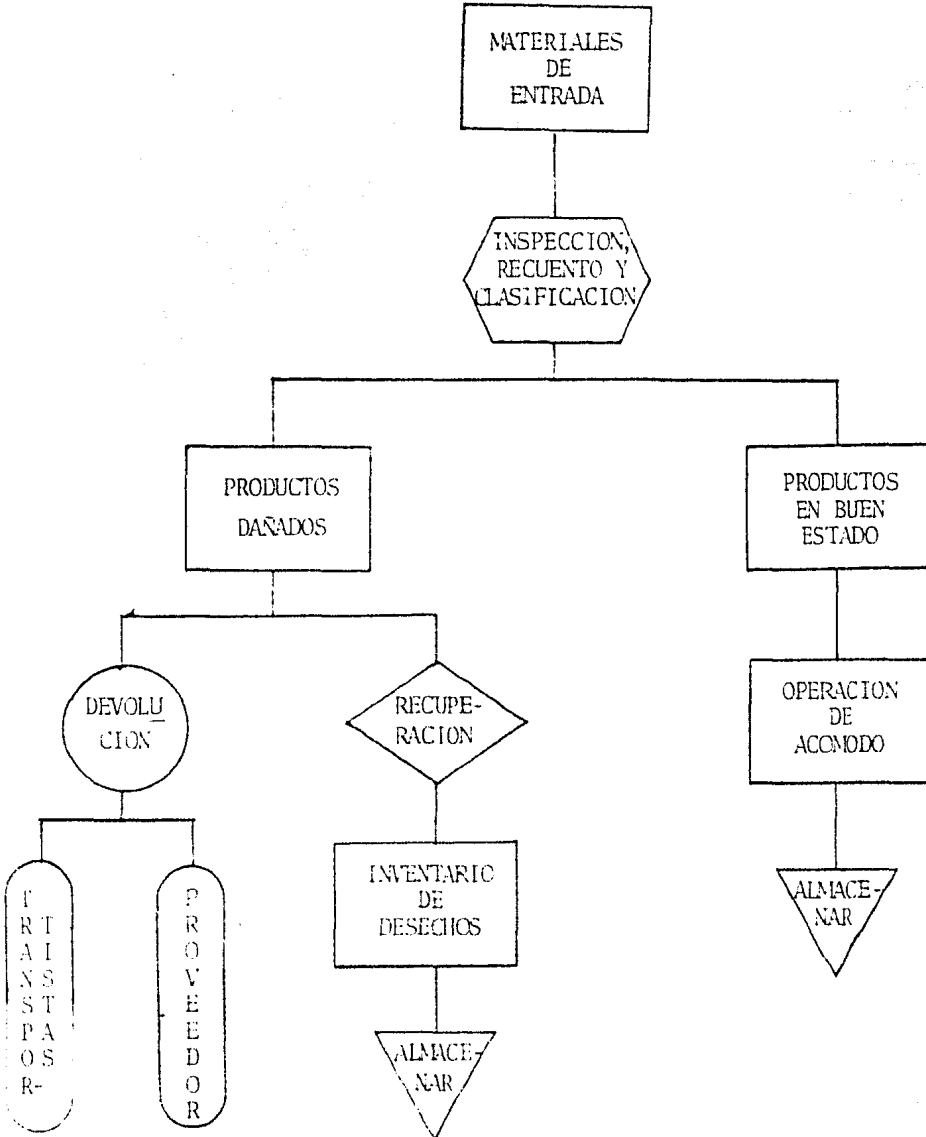
A continuación se muestra el flujo de los materiales desde su - recepción hasta su disposición final, tomando en consideración - los puntos de control como referencia. (Ver esquema No. 1)

Reclamación a los Transportistas.

Partiendo de la base de que las funciones del almacén se conside- ran completas hasta que la mercancía esté plenamente identifica- da y clasificada y se le haya dado el destino final. En el momen- to en que se detecte una anomalía en cuanto a faltantes, materi- al equivocado o material dañado, se deberá notificar la reclama- ción.

El objetivo principal de la reclamación, consiste en proporcio-- nar un informe completo del caso. Se tiene que demostrar al ---- transportista que el daño ocurrió después de que el proveedor en- tregó la mercancía para su transportación y antes que la recibie- ra el consignatario. Se deben de proporcionar los documentos ne- cesarios para comprobar los puntos principales del caso. Una re- clamación bien preparada con los documentos de comprobación apro- piados aumentará las posibilidades de un ajuste rápido y equita-

RECEPCION DE MATERIALES



ESQUEMA No. 1

tivo.

Reclamaciones a los Proveedores.

Para efecto de reclamaciones al proveedor, ésta se deberá presentar solo hasta cerciorarse de que los daños o pérdidas no se debieron al transportista.

La presentación de las reclamaciones de calidad las deberá efectuar el área que le competa.

3.2 SISTEMA DE ALMACENAJE

Los objetivos principales de los almacenes están contemplados en el máximo aprovechamiento del espacio compatible con la buena -- conservación y protección de los artículos, la fácil y segura identificación de los mismos y un ahorro positivo de tiempo, mano de obra y material.

Los métodos y procedimientos de almacenaje varían hasta cierto -- punto, según sea la cantidad y clase del espacio disponible, el personal y el equipo, la cantidad y clase de las mercancías a al macenar.

Al planear el almacenamiento de los envíos cuya llegada se espera, se recomienda tener presente los siguientes objetivos básicos.

- Espacio y mano de obra
- Accesibilidad
- Protección
- La disposición ordenada de los artículos
- La retención de inventarios

La función de almacenaje debe alcanzar ciertos objetivos para -- contribuir a las utilidades de una compañía. Estos giran alrededor de un sistema de control de inventarios diseñado para las necesidades del lugar de almacenaje de que se trate, ya sea éste una parte de una empresa de manufactura o un centro de distribución establecido para servir una área del mercado alejada de --- cualquier manufacturero.

Control de Inventarios

El control de inventarios está estrechamente relacionado con el manejo físico de toda clase de artículos guardados en el almacén en ocasiones se les denomina control de existencias o material y tiene varios objetivos, el más importante de los cuales es mantener el número o cantidad necesaria de materiales, suministros y componentes, ya sea para hacer frente a los compromisos de venta, para coordinarlos con el programa de producción o para mantener las inversiones en existencias de acuerdo con la línea o política trazada por la compañía. Las cinco clases de materiales que han de estar sujetas al control de existencias de acuerdo con un plan trazado son: las materias primas, los componentes o piezas, los suministros, las labores en proceso de ejecución y los productos acabados.

El buen éxito de cualquier operación de almacenaje, depende en gran parte de la existencia de un sistema efectivo de control de inventarios.

3.3 SISTEMA DE EMBARQUE

El objetivo principal de la función de embarque, es hacer arreglos para el transporte de los productos terminados de modo que se asegure la entrega de los artículos indicados, en las cantidades correctas, al destinatario correcto, de acuerdo con los programas de tiempo y los requisitos de carga del cliente y al costo de fletes más económico. El logro de este objetivo implica dos actividades principales:

- A) Reunir y cargar los artículos.
- B) Despachar el equipo del transportador.

Estas funciones están estrechamente vinculadas con la salida de mercancías que constituyen el último eslabón en las operaciones del almacén, esta fase de distribución ha de ser eficiente como se menciona en el párrafo anterior, para que el cliente reciba las mercancías en la cantidad pedida, tiempo oportuno y en bue-

nas condiciones. Para el ciclo de recepción y de embarque, es indispensable la preparación y distribución apropiada de los documentos para permitir el control adecuado de los registros de inventarios y es una parte inseparable de la responsabilidad de los inventarios de parte del almacén.

3.4 SISTEMA DE CARGOS DE ALMACENAMIENTO

Conjuntos de tarifas distintas para obtener ingresos en los almacenes y pagar así los gastos. En el almacenamiento la diferencia entre las cantidades recibidas con el sistema de cargos y los gastos efectuados constituye la utilidad o pérdida. Bien puede considerarse el almacenamiento como una línea adicional de entrada del presupuesto de operación de los departamentos de producción o de ventas, aunque ambos sistemas pueden funcionar satisfactoriamente, hay muchas ventajas en el establecimiento del almacenamiento como un centro separado de utilidades o de costos. Pudiera considerarse incompatible con los objetivos del sistema general de contabilidad de la empresa y muchas no lo aceptan para buscar ganancias más importantes en otra parte. Sin embargo, si puede incluirse un sistema que requiere que las bodegas cobren por sus servicios el cual tiene las siguientes ventajas.

- Se obliga a la administración de la bodega a que conozca más concienzudamente sus operaciones.
- Las divisiones y los departamentos que tienen que pagar los gastos del almacenamiento, ejercerán presiones para que las cuotas permanezcan competitivas.
- Proporcionan a la administración de la bodega, uno de sus controles de costos más eficaces.

Las diferentes tarifas de cargos para la bodega de una compañía no tienen que ser tan numerosas. Los servicios que se proporcionarán, se especifican y se aceptan de antemano, las tarifas que se usen para todas las funciones de almacenamiento pueden no ser más de tres: almacenaje, manejo y trabajos especiales.

Puede suponerse que, en promedio, se recibirán tanto embarques - en la primera quincena del mes como en la segunda, no es necesario que haya cargos separados para la primera y la segunda quincena de cada mes, si se sabe que la mayor parte de las recepciones ocurrirá en la primera quincena, será muy sencillo descomponer en factores, la tarifa inicial de cargos para resolver el -- problema. Puede darse ese mismo tratamiento al tamaño de la recepción, determinado con bastante exactitud el promedio de los - embarques que lleguen. debido al considerable aumento de las tarifas de flete que tendrán que pagar.

Las bodegas de las compañías deben diseñar especialmente el sistema de cargos que mejor satisfaga sus necesidades.

Una variación del método de cargos que se usa ocasionalmente, -- consiste en que la bodega compre literalmente las mercancías que maneja y las venda con un aumento de precio para cubrir los costos de operación. Ese aumento puede incluir cierta utilidad si - se pretende que la bodega sea un centro de ganancia. Algunas compañías emplean el método muy sencillo de marcar un porcentaje directo, por ejemplo 5 o 10%. Ese método permite lograr una gran - economía en el mantenimiento de registros y en la contabilidad, - pero se pierde una gran parte del valor de control de costos del sistema de cargos y no relaciona en modo alguno los costos de manejo y almacenaje de productos específicos.

Por lo que es recomendable utilizar únicamente las 3 tarifas mencionadas.

3.5 SISTEMA DE COMUNICACION

Para dar una visión general de lo que significa un sistema de comunicación o intercomunicación en los almacenes, ya sea que éstos se encuentren integrados a una organización manufacturera, - que funcione en forma independiente del organismo al que pertenezca o que sea un almacén público, es necesario mencionar los - elementos que intervienen directamente en el desarrollo de las o

peraciones dentro de ellos.

Debido a que la comunicación dentro de las empresas es un tema bastante amplio, para efectos del desarrollo de este punto se tomará en consideración aquellos factores relevantes como puntos de control, para lo cual se subdividirá el tema en construcción, organización y procedimientos del almacén.

Construcción.- Al construir una bodega o almacén es necesario considerar el diseño, tamaño, vida útil, flexibilidad para su crecimiento o cambios así como el sistema telefónico, telegráfico y de intercomunicación.

La instalación de un sistema eficiente de intercomunicación juega un papel importante en el mantenimiento del equipo y control en la ejecución de las actividades, del mismo modo debe ser funcional para las actividades de recepción y el servicio de almacenamiento.

Organización.- Tomando como base que el almacenaje se inserta en el cuadro de funciones internas de la empresa, se han de considerar dichas funciones dentro de un marco de comunicación como parte de la interrelación que existe con otras áreas. (1)

En el caso de la función financiera que se desempeña, el área de finanzas decide las inversiones, determina el nivel de "stocks" de los materiales relacionados con las disponibilidades de capital y consiguientemente con las exigencias de liquidez de la empresa.

La función administrativa, que reclama toda actividad directiva de la empresa, debe poner al almacén en condiciones de cumplir con su deber de informar y atender a la producción y a las ventas.

La función contable participa en el control de los inventarios, de los cuales saca elementos fundamentales para preparar balances y estados de cuenta para facilitar a los administradores de la empresa, elementos para la valoración de los costos, para poder determinar precios y para la interpretación de la marcha de

(1) "Organización del almacén".- Michele Calimieri.

las actividades de la empresa.

A la función técnica es oportuno le competa la formulación de -- las normas técnicas para la organización y funcionamiento de los almacenes, criterios de almacenaje, normas de conservación de -- los materiales, disposición de las estanterías, sistematización de los transportes internos, etc. Para ello el almacén deberá in formar de las necesidades o requerimientos.

La función de producción encuentra en el almacenamiento la fuente de abastecimiento de las materias primas y auxiliares de que precisa para el desarrollo del proceso productivo.

La organización comercial de la empresa tiene necesidad de una a limentación regular y precisa de los canales de distribución.

Para ello es necesario que la función de almacenaje asegure el - flujo de las mercancías del sector productivo a la clientela, no debiendo constituir dicha función una causa de paro o retención que obstaculice ni estrangule el citado flujo creando lo que se llama "cuello de botella". Así mediante la información de nive-- les de inventarios, el área de ventas podrá tomar decisiones respe cto a la disponibilidad de productos para ser entregados a la clientela. En fin, el almacén como parte de la organización de - una empresa o como organización misma, tiene como actividad primordial el de informar las entradas, salidas y niveles de inventarios, así como la distribución física y capacidad de almacenamiento, para que en base a ello se tomen las acciones que conducu can a la buena administración y a la consecución de los objeti-- vos.

Procedimientos.- Los procedimientos en los que se contemplan las actividades del almacén es la forma más objetiva en la que se -- puede apreciar un sistema de comunicación ya que cada una de las operaciones que se derivan de dichas actividades, recaen en los- controles y flujo de información. Cabe mencionar que en este punu to solo se pretende conocer en qué forma los procedimientos son- un factor importante en la comunicación, tanto interna del alma- cén como con las áreas de la empresa, en los casos en que forme-

parte de una organización cuya función no sea almacenar.

Establecida la posición estructural del almacén dentro de una -- empresa, se puede concluir que las operaciones que se derivan de la actividad misma del almacén, así como las de las demás áreas, se rigen por políticas o normas específicas para cada acción. Pa -- ra ésto, los procedimientos son guías y reguladores de actuación mismos que una vez normalizados constituirán un elemento impor -- tante en la organización. Aunque no es suficiente tener buenas -- normas, sino que deben usarse eficazmente en los informes y pro -- cedimientos de control. El que las normas sean instrumentos efi -- caces de la administración, depende en gran parte de los infor -- mes de control en los que se usen.

No se podría concluir el tema si no se menciona el avance tecno -- lógico como una herramienta de comunicación en los almacenes.

Actualmente y en casi todas las grandes corporaciones, se encuen -- tran instalaciones muy refinadas de procesamiento de datos, y -- hasta cierto punto, aún en muchas compañías más pequeñas. Aunque esas instalaciones se hicieron primordialmente para fines de con -- tabilidad, ahora se usan en la producción, el almacenamiento y -- en las ventas. (1)

Uno de los múltiples usos que se les dá a las computadoras en -- los almacenes es el control de inventarios, ya que para su admi -- nistración óptima requiere de información rápida y exacta, compi -- lada en forma tal que permita tomar decisiones apropiadas.

Es tal el uso de las computadoras y tan benéfico, que el almacén en la actualidad controla todas sus operaciones através de ellas (entradas, salidas e inventarios) y su intercomunicación con las demás áreas, tales como, control de la producción, ventas, com -- pras, etc. Es mediante las llamadas terminales o pantallas, las -- cuales proporcionan la información en forma exacta y en el momen -- to en que se desee.

(1) Administración Moderna de Almacenes.- Creed H. Jenkins.

3.6 SISTEMA DE TRAFICO

Debido al mayor grado de competitividad de las empresas y a la desconcentración de las mismas, en los centros de producción es imperativo contar con un servicio de transportación seguro y rápido ya sea proporcionado por el almacén, por un departamento ó por contratación externa.

El sistema de tráfico requiere de controles y conocimientos distintos de los requeridos para la administración del manejo y al macenaje de los materiales.

Las funciones de este sistema serán las de coordinar, dirigir, vigilar y en su caso contratar al personal que se encargará del manejo de la carga.

El papel que desarrolla el sistema de tráfico será el de obtener el servicio deseado al menor costo total de almacenamiento, dentro de esta función se incluirán los costos de la carga que sale del almacén para su distribución así como la de los embarques -- que se reciben.

El encargado de la bodega será responsable de los costos por fletes y además desembolsos que se hagan por concepto de almacenamiento.

En compañías donde el volumen de operaciones sea muy alto, se crea una área de tráfico independiente del almacén; esta área -- aunque ejerce una gran influencia dentro de la negociación de tarifas y servicios, únicamente lo hace como consejero y no reduce la responsabilidad de un manejo eficiente y oportuno de la transportación de la carga.

Los factores que afectan este sistema de tráfico y que influirán en la producción de costos por fletes serán:

Tiempo de entrega y costo.

- Tiempo de entrega.- A menudo la prontitud con que se necesita el producto es el factor determinante. Es por esto que el medio que se utilice influirá en el costo de los fletes, ya que si se utilizan dos o más transportes se deben a cargos por ma-

niobras de carga y descarga.

- Costo.- Dentro de este factor el costo total de transferencia es ordinariamente el elemento que influye en la forma de transportación, ya que incluyen los costos de carga y descarga, los seguros, los daños, las devoluciones y cualesquiera otros que puedan relacionarse con la transferencia.

Dentro del sistema de tráfico, se pueden considerar diferentes tipos de transportación para recibir y embarcar materiales y cada uno de los cuales tienen sus ventajas y desventajas.

Los diferentes tipos de transportación son:

- A) Transportación por carretera
- B) Transportación por ferrocarril
- C) Transportación aérea
- D) Transportación marítima
- E) Transportación de la compañía

CAPITULO II

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. - CONCEPTOS GENERALES

Al emprender un negocio se corre el riesgo económico y analizando el comportamiento reflejado por algunas empresas, nos encontramos que el riesgo no es casual sino más bien causal, es decir, el riesgo se puede maximizar o minimizar en la medida en como se administre un negocio, en la inteligencia que lo antes expuesto, no únicamente se acredita a las nuevas empresas sino tam bien a aquellas que actualmente se encuentran operando en pleno auge y desarrollo. Claro es que todo depende de quién o quienes administren a la organización (Administradores), éstos, son los que pueden maximizar o minimizar los riesgos empresariales recordando que no hay malos negocios sino malos administradores.

Debido al crecimiento acelerado de las empresas en cuanto a expansión, técnica, volumen de producción y operaciones nace la necesidad de contar con administradores, que son los encargados de correr los riesgos empresariales tomando como apoyo a la Ciencia de la Administración, es por ello que en toda entidad pública o privada se dé la delegación de funciones y responsabilidades a los subordinados, que serán los que auxiliarán a los propietarios y funcionarios responsables en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las diferentes organizaciones.

La administración considera necesario la creación de sistemas y procedimientos contables, financieros y administrativos, que permitan una mayor organización de los esfuerzos de las áreas operativas y ejecutivas en las entidades, para que con ello se optimicen el logro de las metas y objetivos establecidos por las mismas.

Sin embargo, el crecimiento originado por el gran volumen de operaciones y actividades que se manejan actualmente en las entida-

des, no permiten a sus propietarios realizar una supervisión a detalle de las mismas, razón por la cual se ven imposibilitados y en la necesidad de emplear una técnica o mecanismo de control, que les permita evaluar periódicamente los sistemas y procedimientos fijados por los niveles superiores de la organización, revisando y analizando que éstos se estén llevando a la práctica de una manera óptima, permitiendo con ésto a los propietarios o responsables de los niveles jerárquicos superiores la correcta toma de decisiones y confianza en los resultados obtenidos.

La técnica a la que se hace referencia es la auditoría administrativa, que es la encargada de supervisar, analizar y vigilar la correcta marcha de las operaciones de una organización, detectando las anomalías para que por su conocimiento se pueda estar en condiciones de emitir informes, conclusiones y sugerencias para mejorar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las entidades.

La auditoría evalúa la posición de una empresa en todas sus partes con el propósito de establecer adonde está y hacia donde se dirige con la administración actual y si es necesario revisarla y cambiarla, ya que en la práctica de los negocios puede llegar a ser absoluto. Si la dirección de la organización no la renueva para tener mayor eficiencia, perderá su posición y otros elementos necesarios para su marcha ascendente.

También es considerada la auditoría administrativa como una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de la organización.

Debido a la naturaleza de las operaciones comerciales que varían de una compañía a otra, se dice que la auditoría administrativa tiene diferentes significados para la gerencia de las diferentes empresas, ya que la mencionada auditoría es una extensión de la auditoría interna, hacia todos los aspectos de un negocio y no únicamente dedicada a las áreas financieras y contables. Ampliar el alcance de la auditoría interna, por el mayor número de deno-

minadores comunes, aumentaría las áreas en las que pueden ocurrir diferencias. Sin embargo se menciona que existen principios comunes de la auditoría administrativa que nos permiten definir esta técnica.

La auditoría administrativa es un método constructivo que ayuda a la gerencia a mejorar las operaciones de su negocio.

Puede hacerse de varias maneras, llamando la atención de la gerencia hacia el rompimiento de los controles operativos, señalando las áreas en las que se pueden reducir los costos, sugiriendo mejoras potenciales de operación y señalando los casos en los que por falta de cumplimiento de las responsabilidades funcionales en diversas áreas ha afectado de manera significativa a las gerencias.

Lo esencial de la auditoría administrativa es la revisión del control ejecutivo que es sinónimo de la responsabilidad gerencial. Sin embargo los ejecutivos tienen un conocimiento limitado de las diversas operaciones que se efectúan bajo su autoridad. La disciplina mencionada es un sistema de información objetiva referente a la suficiencia en general. Mientras que otros sistemas pueden proporcionar información establecida, esta técnica evalúa también si se está cumpliendo con los objetivos de la gerencia.

Podríamos seguir hablando del tema a fondo, en base a los diferentes modelos de auditoría administrativa de los diferentes autores. Sin embargo esto será tratado más analíticamente en los siguientes puntos ya que el objetivo de este estudio, es definir un modelo específico de auditoría administrativa enfocado a los sistemas de control en los diferentes tipos de almacén, mismo que deberá ser producto del estudio antes mencionado.

1.1 DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

José Antonio Fernández Arena nos dice que:

La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de la institución. (1)

William P. Leonard nos dice en su definición que:

La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación. (2)

Nathan Grabinski y Alfred W. Klein enuncian que:

"Una definición de la investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad".

En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial. (3)

Instituto Americano de la Administración describe que:

"Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración ". (1)

Según William L. Campfiel:

La auditoría administrativa es un análisis informativo y constructivo y una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planes, procesos, personas y problemas de una entidad económica. (4)

(1) La Auditoría Administrativa.- José A. Fernández Arena.

(2) Auditoría Administrativa.- William P. Leonard.

(3) Análisis Factorial.- Banco de México, S.A.

(4) Auditoría Administrativa.- William L. Campfiel.

Para efecto del objetivo de esta investigación no se dará una de definición propia de auditoría administrativa, ya que se considera que las definiciones anteriores cubren los elementos a utilizar, además de considerarlas válidas para este trabajo y que sus autores como estudiosos de la administración aportan su concepción y experiencia en la auditoría administrativa.

1.2 OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Descubrir y marcar deficiencias e irregularidades en algunos niveles jerárquicos, departamentos o secciones de las organizaciones examinadas y analizadas, es el principal objetivo de la auditoría administrativa. Esto con la finalidad de ayudar a la gerencia a lograr una administración más eficaz y en su defecto como fué mencionado en la introducción renovar o cambiar si es necesario a la administración, con la intención de examinar y valorar sistemas, métodos y procedimientos, en todas las áreas. El panorama económico debe ser considerado como uno de los factores de la evaluación.

En la auditoría administrativa se realizan estudios para esterminar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descensos, - fallas, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas, - actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones en tre ejecutivos y desconocimiento de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por pro-longados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hacen que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia. (1)

(1) Revista El Auditor. No. 2. Marzo 1970.

Las finalidades, de la auditoría administrativa son: la determinación de las debilidades, deficiencias o aciertos de una empresa, con el fin de eliminar las primeras y mejorar las últimas. Dicho en otras palabras, su finalidad primordial es la evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de la empresa.

1.3 IMPORTANCIA DE SU APLICACION

Partiendo de la base de que una de las herramientas de la administración científica es la auditoría administrativa que permite detectar causas que si se descuidan, pueden llegar a ocasionar serios problemas a la empresa, permitiéndole dirigir sobre causas y no sobre efectos, además no sólo detecta causas sino que ayuda a mejorar las actividades y las funciones, ya que:

"SIEMPRE HAY UNA MEJOR MANERA DE HACER LAS COSAS" (1)

Si consideramos que el propósito de la auditoría administrativa es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualquier área de las examinadas, lo que a su vez significa que por medio de la auditoría administrativa, la administración de una empresa, pueda entre otras, desarrollar las siguientes labores:

- A) Eliminar pérdidas por/y deficiencias
- B) Mejorar los sistemas y procedimientos de operación
- C) Mejorar los medios de control
- D) Mejorar el desarrollo de personal
- E) Utilizar de mejor manera los recursos disponibles

Así, la auditoría administrativa pretende el conocimiento integral de la empresa desde la dirección hasta los niveles de opera

(1) "Auditoría al Proceso Administrativo".- Francisco J. Acevedo Valdés.

ción y en el momento en que se tenga un sentimiento de que "algo anda mal", es el momento mismo en el que se deberá realizar una auditoría. Aquí, la importancia de la aplicación de la auditoría administrativa radica en determinar que es lo que anda mal y proponer la medida correctiva o las alternativas de solución al mal estar.

Cabe hacer notar que la importancia de la aplicación de la auditoría administrativa correrá a la par de los objetivos que se persigan ya que como una herramienta o como un instrumento de evaluación, permite destacar las causas de ciertos problemas que pueden perjudicar notablemente a la empresa, y para su realización se vale de una serie de técnicas como son los cuestionarios, entrevistas y observación directa en el área de estudio, que es lo que da las bases, alcances, propósito y limitaciones del análisis así como el plan de reorganización que indicará los cambios a establecer para mejorar aquellos que no andan bien, sean métodos, procedimientos, sistemas, políticas y aún objetivos pero todo encaminado a eliminar deficiencias.

Siendo la auditoría administrativa el medio más adecuado para la revisión y evaluación de la eficiencia de la administración, su aplicación promueve la pronta acción correctiva, debido a que ayuda a la dirección o gerencia a detectar las señales de peligro que presagian problemas serios en el futuro.

Es menester considerar que la aplicación de la auditoría administrativa puede servir también para informar a la dirección o gerencia acerca de la naturaleza de nuevas técnicas, recordando así, que una de las misiones otorgadas es hacer llegar a la dirección la información fiel y confiable que servirá de base para la toma de decisiones.

2.- METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa como una herramienta de la administración es concebida de diferente manera en cuanto a su aplicación de acuerdo a las necesidades que se presentan dentro de un organismo. Debido a lo novedoso de la auditoría administrativa se ha ocasionado una diversificación de criterios y cada uno de los tratadistas o estudiosos de la materia define el camino a seguir para efectos de la aplicación correcta de acuerdo a sus experiencias.

A los lineamientos de aplicación de la auditoría administrativa que propone cada autor se les denomina "METODO", por lo cual existen diversos métodos, tomados como tales cuando un autor lo define como propio. En puntos subsecuentes se tratarán algunos de ellos.

2.1 TIPOS DE AUDITORIA

En nuestro medio la gran mayoría de los empresarios entienden por auditoría, la revisión de sus estados financieros para dictamen de los mismos y la evaluación de su control interno.

Por otro lado la auditoría como instrumento no debe concretarse al estudio de todas las actividades de la empresa tales como: producción, ventas, recursos humanos, finanzas y comercialización.

Debido a la necesidad de controlar todas las áreas de la empresa se consideran 2 tipos de auditorías: la auditoría financiera y la no financiera, la primera como se dijo anteriormente es la revisión de los estados financieros, la segunda será aquella que estudie las demás áreas de la empresa.

Tante la auditoría financiera como la no financiera se pueden subdividir en varias especialidades.

AUDITORIAS FINANCIERAS

- A) Externas
- B) Interna
- C) Auditoría Especial
 - Almacén
 - Fiscales
 - Clientes (1)

AUDITORIAS NO FINANCIERAS

- A) Auditoría de Producción
- B) Auditoría de Ventas
- C) Auditoría de Personal

Con el objeto de distinguir las diferencias existentes entre un tipo y otro de auditoría enunciaremos la definición de cada una de ellas.

A) AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS

Es la revisión de los libros y registros contables de una entidad, así como el estudio y evaluación del control interno y procedimientos contables y administrativos de las mismas, basados en técnicas específicas (normas y procedimientos de auditoría) con la finalidad de emitir una opinión acerca de la razonabilidad de las cifras presentadas, con la cual se cubren los siguientes objetivos:

- a) Salvaguardar los Activos
- b) Obtención de Información
- c) Promoción de la Eficiencia de la Operación
- d) Adhesión a las Políticas prescritas por la Dirección de la Entidad
- e) Cumplimiento de las disposiciones legales para el mejor funcionamiento de sus operaciones

(1) - Apuntes de Auditoría Administrativa.- Jorge Alvarez Anguía no.

B) AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es el examen completo y constructivo de la estructura orgánica - de una empresa, institución o departamento gubernamental o de -- cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de o- peración y empleo que dé a sus recursos humanos. (1)

Los objetivos que persigue la auditoría administrativa son:

- a) Descubrir deficiencias o irregularidades en el desarrollo de- las actividades.
- b) Buscar la eficiencia en las actividades.

C) AUDITORIA OPERACIONAL

Consiste en el examen de las áreas de operación de una empresa, - institución, sección del gobierno o cualquier parte de una enti- dad para determinar si se tiene los controles para operar con e- ficiencia, tendiendo a la disminución de costos para incrementar la productividad.

D) AUDITORIA INTERNA

Es aquella que se realiza dentro del ámbito de una organizaci^on- o entidad, para dar servicio a la misma y es realizada por perso- nal que depende económicamente de dicha entidad. Aún cuando exis- ta dependencia económica es requisito indispensable para su buen funcionamiento que exista una absoluta independencia mental y je- rárquica de parte del personal que realiza la auditoría.

(1) Auditoría Administrativa.- William P. Leonard.

E) AUDITORIA EXTERNA

Este tipo de revisión se lleva a cabo por profesionales independientes de la entidad y que en consecuencia no dependen jerárquicamente de la misma. Su campo de acción es muy vasto ya que normalmente puede comprender todos los campos de la auditoría que se han mencionado, debido a ésto, la revisión es más objetiva.

F) AUDITORIA SOCIAL

Es un concepto moderno de la auditoría que permite revisar y evaluar los logros sociales alcanzados por una determinada entidad. Puede llevarse a cabo siempre y cuando la entidad maneje lo que se ha dado en conocer como contabilidad social, que permite determinar los beneficios generados en favor de la sociedad a la cual sirva la entidad.

Puede decirse que permite controlar e informar sobre aspectos tales como: personal empleado, inversión en remuneraciones al mismo y participación en el mercado de precios accesibles.

G) AUDITORIA TECNICA

La especialización en diversos campos de las entidades, ha originado que otras profesiones tengan injerencia directa en la realización de la auditoría, situación que ha llevado a crear esta división. Si bien la labor que realizan estos especialistas consiste en una supervisión y evaluación de las actividades técnicas especializadas, puede considerarse que esta actividad recae en el campo de la auditoría, si la clasificación anterior se basa en el tipo de auditoría, también puede decirse que de ésta existe otra clasificación, atendiendo a las personas, entidades u organismos que las llevan a cabo o aplican.

Con base en las definiciones anteriores podemos distinguir la importancia que reviste cada tipo de auditoría y en especial la auditoría financiera, la auditoría administrativa y la auditoría -operacional.

2.2 ALGUNOS ENFOQUES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.2.1 ENFOQUE DE WILLIAM P. LEONARD

Según William P. Leonard el propósito y las finalidades de la auditoría administrativa, es la de demostrar y sacar a flote las -irregularidades y deficiencias de cualquiera de los elementos --examinados e indicar a su vez, las posibles mejoras en las operaciones, las perspectivas económicas, la estructura orgánica, el -cumplimiento de las políticas y procedimientos, los métodos de -protección sobre los bienes, causas de variación con respecto a -las metas fijadas, etc., estos son algunos de los factores a evaluar que deben considerarse según el enfoque.

Leonard, considera a la auditoría como la medicina preventiva --que la gerencia utiliza para mantener íntegra la salud del orga -nismo también es considerada como un servicio técnico especiali -zado, ya que las tareas realizadas son un servicio profesional -prestado a la dirección superior diferente a cualquier otro ti -po de asesoramiento.

El alcance de la auditoría administrativa es total, ya que puede -comprender una determinada actividad o función, un departamento -o grupo de departamentos, una división o grupos de divisiones o -la empresa en su totalidad.

Los elementos o factores en los métodos de administración que --exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación son los -siguientes:

- Planes y objetivos. Las deficiencias en numerosas empresas se -descubrirán por la falta de una completa y clara estipulación-

de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el de se nv olv im ie nto de planes razonables, encaminados al logro de las metas fijadas.

- Estructura Orgánica. Las deficiencias en la estructura orgánica son comunes en muchas empresas y como ejemplo tenemos:
 - a) Estructura mal proyectada para satisfacer necesidades específicas.
 - b) Funciones no coordinadas y controladas.
 - c) Falta de delegación de autoridad y responsabilidad en forma apropiada.
 - d) Personal no calificado en puestos clave.
 - e) Falta de flexibilidad para situaciones cambiantes.
- Políticas.- Determinar las intenciones de la dirección y constituir orientadores que contribuyan a que la empresa pueda seguir un camino planeado para alcanzar sus objetivos.
- Sistemas y Procedimientos.- El sistema o procedimiento debe estar proyectado de forma que se obtengan los resultados deseados, debe determinarse lo que se está haciendo, donde, como, cuándo y por quién, cada paso individual en el proceso debe ser estudiado y evaluado.
- Métodos de control.- Son medios por los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. El método de control dentro de cualquier empresa, comprende la comparación del desempeño real con lo establecido tratándose de norma, objetivo, etc.
Para que exista un control eficaz en cualquier actividad tiene que hacer una medición continua y detallada de la realización de la misma.
- Formas de Operación.- El mantener una adecuada relación entre las diversas funciones para conseguir mejores resultados es el elemento de la operación de toda empresa.
- Recursos Humanos y Materiales.- Esta evaluación comprende una

revisión para determinar la capacidad y los puntos débiles y fuertes de la gente.

- Herramientas y técnicas de la auditoría administrativa.- Se --mencionarán algunas de las 21 técnicas que nos describe Leonard, como son: gráficas de organización, gráficas de proceso, gráficas de distribución de formas, simplificación del trabajo, investigación de operaciones, etc., con ésto Leonard nos demuestra que vislumbra la auditoría administrativa como un servicio de asesoramiento integral a la dirección de la empresa.

METODO DE WILLIAM P. LEONARD

- 1.- Estudio Preliminar
- 2.- Programa de Auditoría
- 3.- Investigación
- 4.- Análisis, Interpretación y Síntesis
- 5.- Preparación del Informe
- 6.- Discusión con los directamente afectados
- 7.- Informe final a la Dirección
- 8.- Revisión sistemática

A continuación se dá en forma gráfica un enfoque general del método de auditoría administrativa de William P. Leonard (Ver esquema No. 2)

2.2.2 ENFOQUE DEL ANALISIS DEL BANCO DE MEXICO, S.A.

El análisis factorial es una Guía Para Estudios de Economía Industrial. Constituye un enfoque idóneo como instrucción básica a la cada vez más compleja estructura de la actividad industrial permitiendo su comprensión integral en los diversos niveles funcionales de la misma y cuyas características principales son:

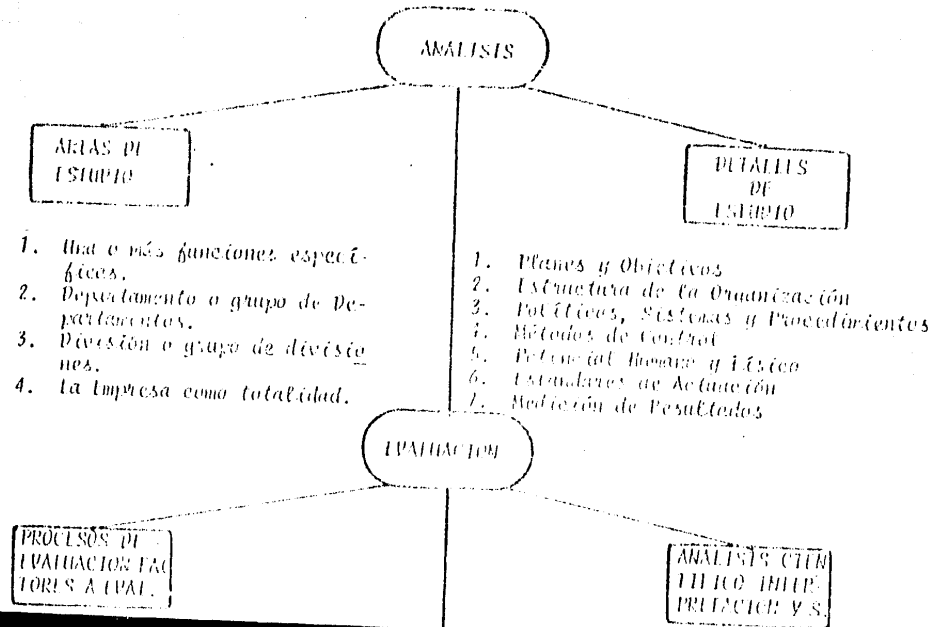
- Es un instrumento de trabajo estructurado en forma tal que contribuye el diagnóstico de los factores que impiden el desarrollo

ESQUEMA No. 2

ESQUEMA GENERAL DEL METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE

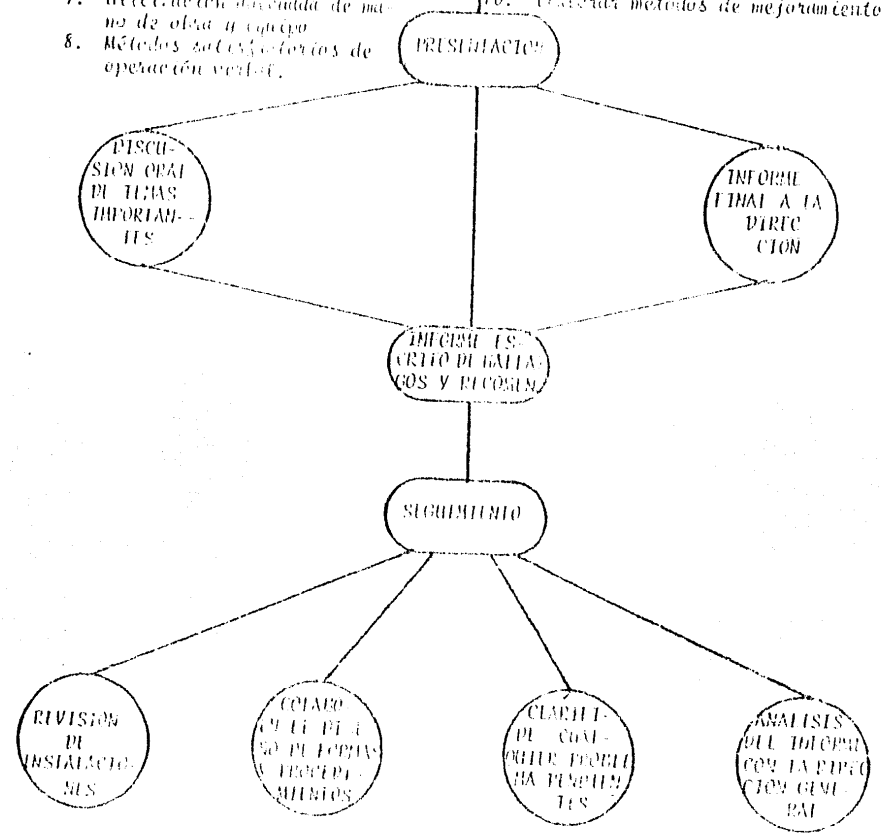
WILLIAM P. LECHE

42



1. Estructura tecnológica
2. Adecuación de la Estructura
3. Cumplimiento de los requisitos de Procedimiento
4. Exactitud y exactitud de los Centros
5. Métodos adecuados de protección
6. Causa de variaciones
7. Utilización adecuada de mano de obra y equipo
8. Métodos satisfactorios de operación verbal.

1. Estudiar los elementos
2. Hacer un diagnóstico de los datos
3. Estimar los efectos u consecuencias
4. Buscar deficiencias
5. Buscar alternativas
6. Considerar efectividad
7. Tomar decisiones
8. Probar soluciones
9. Determinar alternativas
10. Utilizar métodos de mejoramiento



de la actividad industrial, sin que por ello se les deba atribuir un valor puramente matemático.

- La determinación de los factores limitantes se basa en la técnica del análisis factorial, derivada de la novedosa metodología de la investigación de operaciones y en la tesis de que el resultado global en una actividad dada se ve condicionada y limitada por el factor más débil.
- La definición del complemento óptimo de las funciones se aplica a los niveles siguientes: la rama, el sector, la industria-manufacturera y a la economía del país.
- Para cada nivel y para cada factor se define la función y su cumplimiento óptimo y se formulan sugerencias para valorar el grado en que tales funciones se realizan.

Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un "Análisis de potencialidad de la productividad". (1)

En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial.

En el campo de la industria, la investigación a diferencia del análisis estadístico ordinario trata de descubrir las fuerzas que actúan en un ámbito en el cual el resultado final de un esfuerzo depende de gran variedad de parámetros operativos, que es preciso interpretar justamente para poderlos modificar con vistas al mejor resultado. Este método es útil para transformar los datos de operación en una teoría que se aplicará como sigue:

- A) Analizar la operación total con el propósito de determinar los factores que en ella intervienen.
- B) Definir las funciones de esos factores que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
- C) Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de esas funciones contribuye con su participación específica y necesaria al esfuerzo total.

(1) "El Análisis Factorial.- Guía para Estudios de Economía Industrial". Autor Alfred W Klein y Nathan Grabinsky.

D) Investigar qué factor o parámetro ejerce en condiciones determinadas una influencia decisiva, favorable o adversa en la operación.

La metodología que se ofrece sirve como un instrumento para facilitar la investigación industrial y el análisis de la productividad, esto es, para campos de actividades en los que se carece de soluciones perfectas.

Los elementos de insumo (insuficiente financiamiento, inadecuados productos o procesos, etc.) fuerza de trabajo, medios de producción y abastecimiento, así como la actividad productora, el financiamiento, el control financiero o contable, la política y dirección, los productos y procesos, el mercado de esos productos y el medio ambiente, constituyen aspectos vitales del funcionamiento de la empresa a los que se llama factores de operación y en los cuales se basa el análisis.

ESQUEMA GENERAL

- Medio Ambiente
Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
- Políticas y dirección (Administración General)
Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
- Productos y Procesos
Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación.
- Financiamiento
Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
- Medios de producción
Inmuebles, equipo, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicios.

- Fuerza de trabajo
Personal ocupado por la empresa
- Suministros
Materias primas, materiales auxiliares y servicios
- Actividad productora
Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.
- Mercadeo
Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.
- Contabilidad y estadística
Registro e información de las transacciones y operaciones.

PROCEDIMIENTO EN LA INVESTIGACION INDUSTRIAL

ETAPA I. Planear la investigación

- 1.- Definir la materia objeto de la investigación.
- 2.- Definir el propósito final de la investigación.
- 3.- Determinar el tiempo disponible para la investigación.
- 4.- Planear las fases y el volumen del trabajo.
- 5.- Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.
- 6.- Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

ETAPA II. Analizar el tema objeto de la investigación y su operación.

- 1.- Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación
- 2.- Averiguar las funciones de cada factor.
- 3.- Determinar la información mínima necesaria.
- 4.- Recopilar la información.

- 5.- Verificarla.
- 6.- Asegurarse de que esté completa.

ETAPA III. Examinar cada factor en esta forma:

- 1.- ¿Hasta qué grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos?
- 2.- ¿Qué tendencia se registra en el campo de cada factor?
- 3.- ¿Qué evolución ocurre en los campos relacionados?
- 4.- ¿Cuáles elementos del factor están estimulando la operación?
- 5.- ¿Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitada?
- 6.- ¿Qué objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor?
- 7.- ¿De que medios dispone para alcanzar éstos objetivos?

ETAPA IV. Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones.

- 1.- ¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?
- 2.- ¿Cuál es la ejecución total real?
- 3.- ¿Cuáles son los factores limitadores?
- 4.- ¿Qué factores deben estudiarse con mayor detalle?
- 5.- ¿Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?
- 6.- Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas.

ETAPA V. Presentar el Diagnóstico.

- 1.- Preparar documentos para su discusión, diagramas, etc., para su presentación.
- 2.- Señalar claramente qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución -

de las operaciones que se investigan.

- 3.- Exponer el desarrollo de los hallazgos.
- 4.- Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.
- 5.- Estimular las decisiones.
- 6.- No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o dirección.

2.2.3 ENFOQUE DE JOSE A. FERNANDEZ ARENA

Fernández Arena, basa su método de auditoría administrativa partiendo de la misma administración de donde nos dice que la administración de las organizaciones debe y será en esencia, un proceso que coordine los esfuerzos humanos con el propósito de satisfacer objetivos.

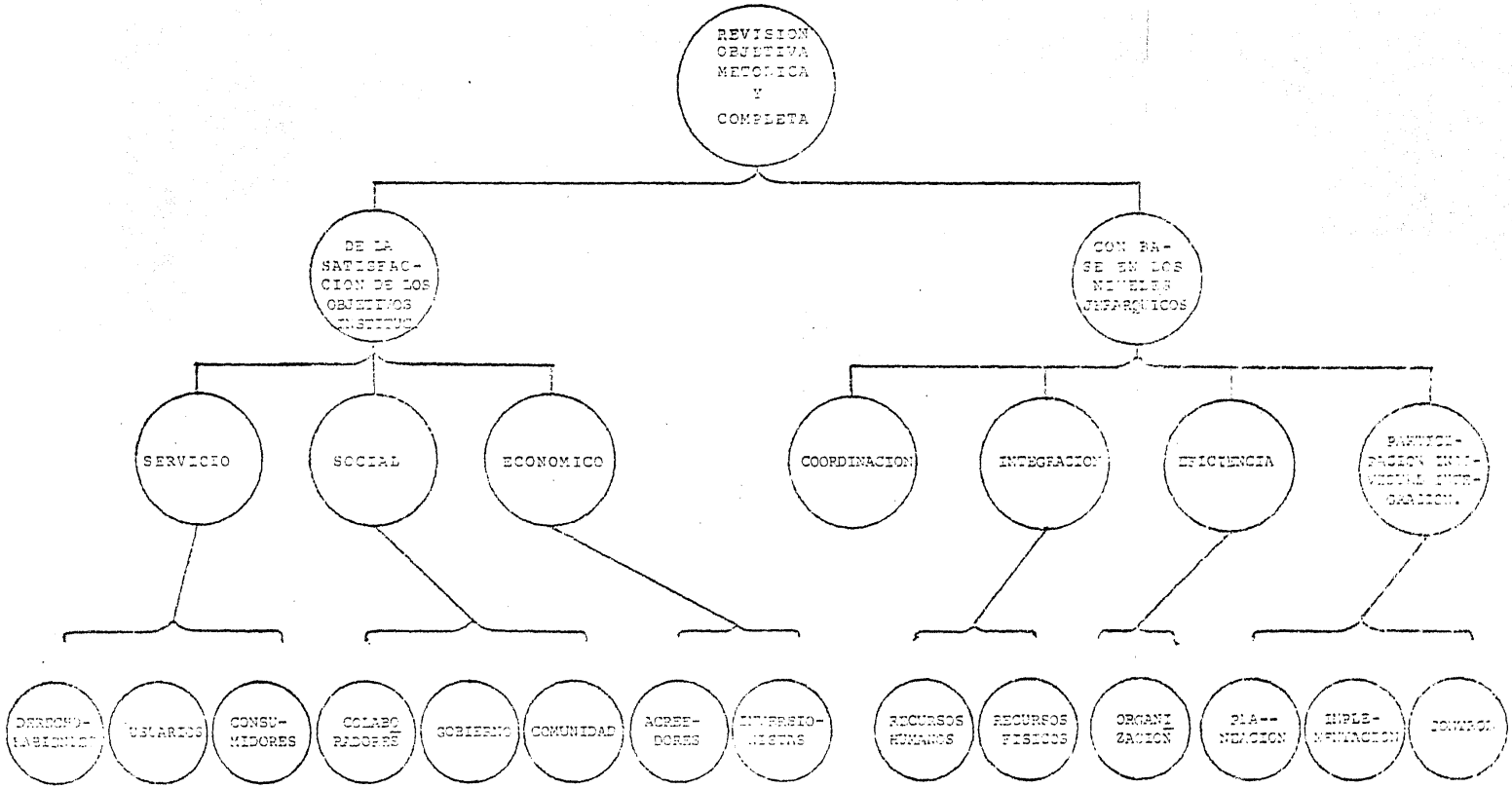
Comentando que las escuelas son fragmentarias y que se propone la coordinación de los esfuerzos humanos con fines específicos, o sea, que se acepta la lógica esquemática de las estructuras y descripciones precisas acondicionándola a una funcionalidad jerárquica cuyo dinamismo está representado por el equipo humano, quien debe planear, implementar y controlar, encaminando todo este esfuerzo al logro de objetivos coadyuvantes de la política y calificados por una moral social.

ESQUEMA GENERAL DE ESTUDIO

El mencionado autor nos dice que para entender el esquema, debe iniciarse desde el concepto de administración como ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del proceso administrativo. (Ver esquema No. 2)

- Objetivo de Servicio.- Es la satisfacción de necesidades de los consumidores ofreciendo los mejores productos y servicios.

ESQUEMA GENERAL DEL MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE JOSE A. FERNANDEZ ARENA



ESQUEMA No. 3

- **Objetivo Social.**- Se trata de la protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos mediante buenas relaciones públicas y humanas.
- **Objetivo Económico.**- Comprende la protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

La dirección es la más importante y la esencia de la administración dentro de una empresa. Es la función ejercida por los niveles jerárquicos más altos de la organización que son los que se encargan de revisar los avances enfocados en cuanto a los objetivos, basando su análisis en el desarrollo de las políticas.

La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos, materiales y técnicos.

Por otro lado, la integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización, por lo tanto, se obtendrán buenos empleados, fondos suficientes y su adecuada inversión y sistemas o procedimientos acordes a la magnitud de la empresa.

Como resultado de la organización la empresa quedará fragmentada en funciones, requiriendo del proceso administrativo, que consiste en:

- Planear
- Implementar
- Controlar

A) Los planes son instrumentos, meros medios que desean llegar a un objetivo. Los principios que sirven de base en la planeación no son fines y su aplicación es delicada y requiere de fines múltiples.

B) Implementar. Decidir el planteamiento de un problema incluyendo la posible innovación, deriva hacia una situación en la --

que se debe considerar una alternativa de ejecución que tratará de resolver la incógnita establecida.

- C) Control. En una empresa consiste en verificar que las actuaciones han sucedido de acuerdo con los planes aceptados, las instrucciones dictadas y los principios establecidos.

2.2.4 OTROS ENFOQUES

El avance en todas las ramas del conocimiento se dá en función de las necesidades y en este sentido la auditoría administrativa no es la excepción. El afán de mejorar los métodos aplicados en el ejercicio de la administración moderna es motivo de inquietud en los administradores o empresarios, es por ello que en este punto se mencionan otros enfoques o concepciones que tienen algunos autores de métodos de auditoría administrativa considerados éstos como los más recientes.

ENFOQUE DE JOHN BURTON

Este autor considera las existencias generales de actuación de la auditoría administrativa como aspectos de relevante importancia, los cuales se definen a continuación:

- A) La auditoría administrativa debe versar sobre lo objetivo y medible.
 B) Deberá referirse al presente y pasado, no sobre el futuro.
 C) Debe producir un resultado comprensible y útil para las diversas categorías del público interesado.

Haciendo referencia al dictamen, el autor considera que es prematuro sugerir un modelo, aunque sí estima que el resultado deberá contemplar tres secciones básicas que son:

- Alcance
- Evaluación de la actuación gerencial pasada
- Evaluación de la actuación gerencial actual

El autor cita que los procedimientos actuales son un razonable punto de partida sin duda alguna habrá que profundizar en la - evaluación del sistema de control interno para llevar a cabo - una labor más a fondo.

Asimismo, estima que la dirección de las empresas cambiarán -- gradual y voluntariamente en el sentido de solicitar este tipo de servicio y que poco a poco evolucionarán hacia la publica-- ción del dictamen del auditor administrativo, lo que presiona-- rá moralmente a directivos de otras empresas a proceder de ma-- nera similar, permitiendo ello el desarrollo de la auditoría - administrativa.

ENFOQUE DE JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA

De acuerdo a este autor la auditoría administrativa tiene como objetivo principal el "proporcionar un panorama administrativo general del organismo social que se audita, señalando el grado de efectividad con el que opera cada una de las unidades admi-- nistrativas que la integran e indicando al mismo tiempo aque-- llas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección del organismo".

De lo anterior se desprende que en la actualidad la tarea del profesional de la administración consiste en determinar las -- ineficiencias existentes, dar soluciones y prestar colabora-- ción a la empresa para su efectividad. Esto se logra con el - método que propone el autor, mismo que se enuncia.

- 1.- Estudio preliminar.
- 2.- Planeación de la auditoría administrativa.
- 3.- Investigación y examen de los elementos: funcional, proce-- sal, analítico y ambiental.
- 4.- Análisis y evaluación de la información obtenida.
- 5.- Informe de auditoría administrativa.
- 6.- Implantación de las recomendaciones.

ENFOQUE DEL INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION

Este método menciona que "cualquier empresa, de cualquier índole tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración".

Los puntos que debe contener un programa de auditoría en una institución con fines de lucro son:

- A) Función económica
- B) Estructura formal
- C) Utilidades
- D) Atención a los accionistas
- E) Investigación y desarrollo
- F) Consejo de Administración
- G) Políticas fiscales.
- H) Eficiencia en la producción
- I) Distribución
- J) Evaluación de los ejecutivos.

ENFOQUE DE ALFONSO MEJIA FERNANDEZ

Este autor enuncia que "la medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y ello no significa simplemente que todas las operaciones estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen ha ya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración con relación a los objetivos.

Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados, es una labor que puede efectuarse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos temporales bien definidos y se busca su justificación a través de un juicio racional. Para poder contestar cada una de las cuestiones y formarse un juicio racional de la actuación de la gerencia, es indispensable analizar -- todas las funciones que realiza ésta, así como sus propósitos de

finidos y después el resultado global del negocio, a través de una auditoría de las funciones de la gerencia".

El autor propone su método para la revisión de la empresa como una auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas y lo describe dividiendo el enfoque de la auditoría administrativa en dos grandes áreas.

A.- ESTRUCTURAL

Objetivos y Organización

B.- FUNCIONAL

Producción, ventas, finanzas y manejo de personal

ENFOQUE DE EDWARD F. NORBECK

La auditoría administrativa es un método constructivo que ayuda a la gerencia a mejorar las operaciones de su negocio, considerando que ésta, es una extensión de la auditoría interna enfocada hacia todos los aspectos de la empresa.

La manera en que la auditoría administrativa ayuda a la gerencia es:

- A) Llamando la atención de la gerencia hacia el rompimiento de los controles operativos.
- B) Identificando las áreas en las que se pueden reducir los costos.
- C) Sugiriendo mejoras de operación.
- D) Señalando fallas en el cumplimiento de responsabilidades funcionales en las diferentes áreas, cuando ello afecte de manera significativa.

Existen dos formas para iniciar la auditoría administrativa que son:

- Como una extensión de una auditoría financiera
- Como una parte esencial del control administrativo

Este autor asienta en su obra algunos lineamientos generales sobre la actuación del auditor externo como consultor de empresas,

recomendando considerar los pasos y elementos que a continuación se enuncian:

- A) Estudio Preliminar. Se revisa la naturaleza general de la operación a problemas sin intentar descubrir nada específico.
- B) Análisis de los Resultados. Se analizan los resultados del estudio preliminar y se presupuesta tiempo y costo necesario para llevar a cabo un estudio más profundo.
- C) De acuerdo a lo anterior se inicia una auditoría a fondo. Como conclusión para comprender el enfoque, este autor recomienda que : "Debería comprenderse que el enfoque financiero en la auditoría administrativa se diseña para descubrir síntomas de problemas, mientras que el sistema del estudio preliminar lleva la intención de identificar el problema en si mismo. En este último caso el auditor debe estar preparado para apreciar las operaciones desde el punto de vista gerencial, el cual es esencialmente un enfoque de las operaciones con miras a la obtención de utilidades".

ENFOQUE DE MANUEL D'AZAOLA

" La costumbre de evaluar las acciones de los hombres es muy antigua: constantemente calificamos los actos de las personas -- que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que nos quedaron grabados. Así en los negocios nos formamos un juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe. El resultado suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra un ejercicio. El interés de la colectividad exigirá con mayor fuerza en el futuro, que la actuación de los administradores sea respaldada por un programa confiable de revisión administrativa que reduzca las eventualidades. Por otra parte, el sistema económico de libre empresa debe demostrar su capacidad, como sistema, para continuar con las esperanzas del desarrollo

económico".

El método de auditoría administrativa que propone el autor es la revisión del proceso administrativo y lo divide en:

Esquema General:

- A) Dirección
- B) Financiamiento
- C) Contratación y Adiestramiento de Personal
- D) Producción
- E) Ventas y Distribución
- F) Registros de Contabilidad

Asimismo nos menciona que para la revisión del proceso administrativo de las diversas funciones que se desarrollan en una empresa se debe basar en las siguientes técnicas:

- A) De Investigación
- B) De Observación
- C) De Análisis

Cada uno de los métodos citados tiene sus ventajas y desventajas lo cual significa que , dependiendo del estudio y de la empresa o área que se vaya a auditar, será el método a elegir o la combinación de ellos.

2.3 DIFERENCIAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON LOS OTROS TIPOS DE AUDITORIA

AUDITORIAS FINANCIERAS

- 1.- Existen normas y principios generalmente establecidos.
- 2.- Se refiere exclusiva--mente a los aspectos - financieros y a la eva

AUDITORIAS NO FINANCIERAS

- 1.- No existen normas y principios generalmente establecidos.
- 2.- Se refieren a cualquier - área de la administración

luación del control interno

- | | |
|---|---|
| <p>3.- Existen disposiciones de carácter legal, referidas para efectuarlas (únicamente el contador público puede practicarlas).</p> | <p>3.- No existen disposiciones referentes a la personalidad legal de quien las practica.</p> |
| <p>4.- Su fin primordial es el dictamen de los estados financieros.</p> | <p>4.- Su fin primordial es evaluar cualquier actividad o función de la empresa.</p> |
| <p>5.- Le interesa a:
A) La empresa
B) Al fisco</p> | <p>5.- Resultando de uso interno en la empresa (actualmente).</p> |
| <p>6.- Verifica que las decisiones de los empresarios, han quedado registradas correctamente en la contabilidad.</p> | <p>6.- Evalúa las decisiones y los sistemas</p> |
| <p>6.- Se refiere a hechos pasados.</p> | <p>7.- Debe proyectarse hacia el futuro. (1)</p> |

A continuación describiremos las diferencias entre la auditoría operacional y la auditoría administrativa.

AUDITORIA OPERACIONAL

1.- Se efectúa invariablemen

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.- Se efectua revisando cual

(1) Apuntes de Auditoría Administrativa.- Jorge Alvarez Anguiano

te revisando operaciones y no personas o departamentos.

2.- Normalmente es efectuada por el área de auditoría interna de una entidad.

3.- Es realizada por un Contador Público o Licenciado en Administración de Empresas.

quier operación, persona o departamento, incluyendo los niveles jerárquico.

2.- Es realizada por auditores externos a la entidad.

3.- Requiere los servicios de profesionales especialistas en diversas ramas en virtud de la necesidad que obliga por el amplio campo de acción que comprende.

En base a las definiciones anteriores y las diferencias más significativas entre la auditoría financiera y la administrativa y ésta con la auditoría operacional antes expuesta, podemos mencionar las diferencias de cada una de las auditorías ya mencionadas (Ver esquema No. 4).

CUADRO COMPARATIVO DE LAS DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, AUDITORIA OPERACIONAL, AUDITORIA OPERATIVA, AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS, AUDITORIA FISCAL, Y AUDITORIA DE ADQUISICIONES.

<u>OBJETIVO:</u>	<u>Auditoría Administrativa</u> Promover mayor eficiencia Operativa.	<u>Auditoría Operacional</u> Promover mayor eficiencia operativa.	<u>Auditoría Operativa</u> Promover mayor eficiencia operativa.	<u>Auditoría Estados Financieros</u> Examinar los Estados Financieros de una empresa, con el propósito de determinar si presentan razonablemente su situación financiera y los resultados de las operaciones de la empresa, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.	<u>Auditoría Fiscal</u> Examinar los Estados Financieros de una empresa con el propósito de determinar si presentan razonablemente su situación financiera enfocándose principalmente en el área fiscal.	<u>Auditoría de Administración</u> Examinar los estados financieros de una empresa por uno o varios años, con el propósito de determinar si presentan razonablemente su situación financiera con el objeto de guiar a una toma de decisiones correcta.
<u>Sujeto:</u>	Licenciado en Administración de Empresas y otros profesionales capacitados incluyendo al contador público adiestrado en disciplinas administrativas o respaldado por otros especialistas.	Contador público independiente en su carácter de consultor administrativo o auditor interno.	Contador público independiente en su carácter de auditor de Estados Financieros.	Contador público independiente en carácter de auditor de Estados Financieros.	Contador público independiente en su carácter de auditor de Estados Financieros.	Contador público independiente en su carácter de auditor de Estados Financieros.
<u>Punto de partida:</u>	Investigación sistemática de todos o de algunos aspectos operativos de la empresa.	Investigación Sistemática de todos o algunos aspectos operativos de la empresa	Examen de control interno desde el punto de vista de eficiencia operativa y análisis de los Estados Financieros en busca de síntomas que inviten a mayor investigación.	examen de control interno y análisis de los estados financieros en busca de síntomas -- que inviten a mayor investigación	Examen de control interno y análisis de los estados financieros en busca de síntomas -- que inviten a mayor investigación	Investigación sistemática de todos o de ningún aspecto de los Estados Financieros de la compañía.
<u>Aspectos Administrativos que se examinan:</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Objetivos, planes y programas. 2.- Estructura orgánica y funciones. 3.- Sistemas procedimientos y controles. 4.- Elementos humanos y elementos materiales. 5.- Medio ambiente en torno a la empresa. 	Investigación sistemática de todos o algunos aspectos operativos de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controles, procedimientos y sistemas y derivando de los resultados de las investigaciones primarias, de aquellos aspectos que sean necesarios: 2. Estructuras orgánicas y funciones y/o. 3. Objetivos, planes y programas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos, planes y programas. 2. Control interno, procedimientos y sistemas. 3. Organización. 4. Definición de responsabilidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos, planes y programas. 2. Control interno, procedimientos y sistemas. 3. Organización. 4. Definición de responsabilidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos, Planes y programas. 2. Control interno, procedimientos y sistemas. 3. Organización. 4. Definición de responsabilidades. 5. Estructuras orgánicas y funciones 6. Elementos humanos y elementos materiales. 7. Medio ambiente en torno a la empresa.
<u>Extensión del examen en tiempo:</u>	Varios años (pasado, presente y futuro)	Varios años (pasado, presente y futuro)	Escencialmente el período a que se refieren los Estados Financieros examinados.	Escencialmente el período a que se refieren los Estados Financieros examinados.	Escencialmente el período a que se refieren los Estados Financieros examinados.	Varios años (pasado, presente y futuro).

CUADRO COMPARATIVO DE LAS DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, AUDITORIA OPERACIONAL, AUDITORIA OPERATIVA, AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS, AUDITORIA FISCAL Y AUDITORIA DE ADQUISICIONES.

	<u>Auditoría Administrativa</u>	<u>Auditoría Operacional</u>	<u>Auditoría Operativa</u>	<u>Auditoría Estados Financieros</u>	<u>Auditoría Fiscal</u>	<u>Auditoría de Adquisición</u>
<u>Definición:</u>	Integral de la alta gerencia (incluyendo, entre otras las funciones financieras y contables)	de alta gerencia-con el afán de definir síntomas de problemas en los controles operacionales.	A través del enfoque operativo adicional al tradicional enfoque financiero (confiabilidad) el auditor externo aprecia síntomas en los demás rengiones que invitan a mayor investigación.	Cerciorarse de la razonabilidad de los Estados Financieros a dictaminar.	Cerciorarse de la razonabilidad de los Estados Financieros a dictaminar.	Proporcionar información necesaria y suficiente a nivel gerencial para toma de decisiones.
<u>Informe - Recomendaciones:</u>	Opinión sobre la eficiencia administrativa de la empresa o de los segmentos examinados (puede o no incluir recomendaciones, y éstas pueden ser escritas o no)	Carta a la alta gerencia definiendo síntomas y posibles soluciones.	Comentarios respecto de las fallas detectadas cuya solución puede provocar mayor eficiencia operativa) recomendaciones escritas para solucionarlas.	Carta de recomendaciones y soluciones estrictas para solucionarlas.	Carta de recomendaciones y soluciones estrictas para solucionarlas.	Información sobre la situación financiera de la compañía y consideraciones circunstantes que la rodea, así como carta a la gerencia definiendo síntomas y posibles soluciones.
<u>Dictamen:</u>	Puede llegar a dictaminar sobre la eficiencia operativa de la empresa o de los segmentos examinados.	Carta a la alta gerencia definiendo síntomas y posibles soluciones.	El alcance y el enfoque que adopta el auditor operativo le impiden dictaminar sobre eficiencia operativa en su conjunto. Solo le es posible la emisión de opiniones parciales.	Informe comisario, Informe DGAF, opinión.	Informe DGAF.	Informe largo.

Fee. J. ACEVEDO Y VALDEZ
"AUDITORIA AL PROCESO ADMVO."
ED. IECSA 1979.

CAPITULO III

DETERMINACION DEL MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Con base en la información presentada que fundamenta la generalidad de los almacenes, así como la descripción de los enfoques de Auditoría Administrativa según diversos autores, desarrollaremos el análisis y evaluación de la misma, en donde se identificarán las funciones básicas del almacén y los factores que intervienen, así como los conceptos contemplados en los métodos expuestos, con el objeto de definir los lineamientos del modelo de Auditoría Administrativa aplicable a los sistemas de control, -- que permitan lograr un mayor grado de eficiencia en una entidad.

1.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA

Para llevar a cabo el análisis y evaluación de la información obtenida se considerarán dos aspectos principales, que son:

- Las funciones del Almacén
- Los factores y elementos sujetos a estudio

1.1 FUNCIONES DEL ALMACEN

FUNCION: RECEPCION

Una de las funciones de gran trascendencia dentro del almacén -- que realiza las actividades de entrada, conteo, verificación y -- clasificación de los artículos que pasarán a formar parte de los inventarios de la empresa, es la función denominada Recepción.

Dada la importancia que reviste esta función, las políticas y -- funciones de la misma estarán encaminadas al logro de los objetivos particulares y dirigidos hacia los objetivos generales del -- almacén, cumpliéndose éstos con el establecimiento de los sistemas de control de entrada, verificación y clasificación de los -- productos recibidos.

Es conveniente hacer notar la necesidad de aplicar un sistema de control para aquellos materiales que no cumplan con las especificaciones señaladas para la recepción de los mismos.

Para la Auditoría Administrativa serán importantes todos los sistemas de control establecidos para la función de recepción, tales como el de entrada, conteo, verificación, clasificación y el rechazo de material dañado o inadecuado, ya que éstos nos darán la pauta para la realización de las funciones posteriores a ésta y para cumplir con los objetivos y políticas establecidas.

FUNCION: ALMACENAJE

Es necesario asociar la función de almacenaje con los factores - determinantes en la eficiencia de la operación, ya que sus métodos y procedimientos varían según sea la dimensión y clase de espacio disponible, personal, equipo, cantidad y clase de las mercancías a almacenar.

Es fundamental por esto, considerar que los objetivos y políticas deben estar encaminados al máximo aprovechamiento del espacio, lograr implementar métodos para conservar y proteger los artículos, al mismo tiempo procurar la fácil y segura identificación de los mismos, así como esforzarse por lograr el mayor grado de ahorro de tiempo y de mano de obra.

La función de almacenaje debe considerar las herramientas de control (niveles de máximos y mínimos, registro de entradas y salidas, etc.), a fin de contar con actividades bien definidas y encaminadas al logro de los objetivos del almacén.

La Auditoría Administrativa deberá enfocar su estudio hacia la operación del control sin perder de vista las relaciones interdepartamentales, medio ambiente, niveles jerárquicos, etc.

FUNCION: EMBARQUE

De acuerdo a lo enunciado en el primer capítulo, una de las fun-

ciones principales del almacén es la de hacer llegar a los clientes y consumidores productos que se fabrican o que simplemente se comercializan, si no se llegara a cumplir con lo anterior, resultaría inútil no sólo la existencia del propio almacén, sino hasta la producción y/o comercialización de cualquier producto. Para acentuar la importancia que tiene la función de embarque o la necesidad de contar con ella se ha de mencionar además de lo anterior, que de su buen funcionamiento dependerá la reducción de costos, que en última instancia sería contribuir al objetivo general de la misma.

La justificación a lo antes mencionado se debe en gran parte a que si no se cuenta con una eficiente administración de los embarques, se puede incurrir en un alto costo en la operación, lo cual repercutirá directamente en los objetivos o bien en la productividad del almacén y por ende en la organización general de la empresa cuando se trate de una compañía manufacturera.

Debido a que la función de embarque se encuentra estrechamente ligada al almacenaje, en los casos de empresas de manufactura, el embarque es responsabilidad del propio almacén, en grandes compañías así como en las tiendas de autoservicio, el área se establece como independiente debido a la gran cantidad de embarque entre fábricas o que de las mismas la producción va a los clientes, como es el caso de tiendas de autoservicio y debido a que su función principal es la venta al consumidor, se surte generalmente en forma directa a la bodega, que en este caso pertenece a la entidad pero que se encuentra separada de ella.

Para efecto de la Auditoría Administrativa es menester considerar los controles que deben contemplar los diferentes métodos de embarque, el manejo de los productos, calidad y control de empaque y del mismo modo se deberán observar los plazos de entrega y los programas de embarque.

Es necesario no perder de vista los planes y programas ya que ello permite anticiparse a las necesidades de transporte, del mismo

mo modo proporciona los elementos para definir las cantidades y tipos de materiales que deban embarcarse en un sólo pedido, determinando las áreas de transportación, las zonas de entrega y el control de costos por fletes propios o por la contratación del servicio externamente.

Es importante recalcar que la Auditoría debe interesarse en los procedimientos y controles existentes, a fin de evaluar la operación por medio de la revisión de la estructura y funciones, así como los documentos y registros generales del embarque.

FUNCION: TRAFICO

Para efecto de indentificar la ubicación de la función del tráfico, es necesario considerar su actividad principal ya que ésta puede ser parte del almacén o fungir a nivel de asesoría.

En forma general la función de tráfico abarca las responsabilidades de coordinar, programar, vigilar y en su caso, contratar a los transportistas que se encargan del manejo de los artículos - estos es, dar el servicio deseado al menor costo.

En aquellas compañías donde se tenga gran cantidad de embarques entre fábricas, y de las fábricas directamente a los clientes, la función de tráfico debe ser independiente, con la finalidad de dar servicio a todas las diversas unidades de operación. Sin embargo, en corporaciones más grandes, es práctica común tener personal de tráfico en cada uno de los departamentos más importantes de la operación, que trabajan para el gerente de operaciones pero con una relación funcional o indirecta con el departamento de tráfico de la compañía.

La importancia primordial que reviste esta función será la negociación de tarifas y servicios que deberán contribuir a reducir los costos por fletes y así coadyuvar a los objetivos planeados por la empresa.

Es necesario que esta función cuente con sistemas y procedimien-

tos actualizados, que conduzcan al eficiente desarrollo de las actividades para el logro de los objetivos generales y particulares de la organización, mediante la reducción de costos.

Una vez descritas las funciones del almacén, a continuación se presenta la interrelación de éstas con las áreas funcionales de una organización. (Ver esquema No. 5)

Para poder analizar y evaluar la información obtenida, es necesario identificar y definir los factores y elementos preponderantes dentro de los almacenes, ya que siempre se requiere de un marco de referencia contra el cual comparar el desarrollo de una actividad o función.

Es conveniente mencionar que de ninguna manera se omitirá la aportación de los diversos autores que citamos sobre Auditoría Administrativa, sin embargo, dependerá de la combinación de los métodos del Banco de México y de Fernández Arena, ya que este estudio pretende identificar específicamente un modelo enfocado hacia una área y una parte específica de la administración del almacén que son los Sistemas de Control en Almacenes.

De acuerdo a lo anterior, se describen los factores y elementos que se consideran de mayor importancia para este estudio, dando el enfoque hacia los almacenes y pretendiendo hacerlo de manera crítica.

1.2 FACTORES Y ELEMENTOS SUJETOS A ESTUDIO

Para la identificación de los factores y elementos a estudiar, serán tomadas en cuenta todas aquellas características intrínsecas del almacén, que afecten o repercutan en los sistemas de control, definiendo para ello los siguientes factores y elementos.

En la primera instancia se considerarán las funciones mismas como los factores a estudiar y son:

- A) Recepción
- B) Almacenaje

INTERRELACION DE LAS FUNCIONES DEL ALMACEN CON LAS AREAS FUNCIONALES DE UNA ORGANIZACION

AREA FUNCIONAL

ALMACEN

PERSONAL

Dota al almacén del personal idóneo para el desempeño de las actividades inherentes al puesto. Se encarga de la capacitación del personal, así como la de normar la actuación del mismo en función de las políticas, de las operaciones que se desarrollan y de vigilar las relaciones laborales.

FINANZAS

Participa en el control de los inventarios, de los cuales saca elementos fundamentales para preparar balances y estados de cuenta y para facilitar a los administradores de la empresa y así poder tomar decisiones. Para poder determinar precios y para la interpretación de la marcha de las actividades de la empresa.

PRODUCCION

Encuentra en el almacenaje la fuente del abastecimiento de las materias primas y auxiliares de que se precisa para el desarrollo del proceso productivo.

COMERCIALIZACION

De cualquier organización tiene necesidad de una alimentación regular y precisa de los canales de distribución. Para ello es necesario que la función de almacenaje asegure el flujo de las mercancías del sector productivo a la clientela, no debiendo constituir dicha función una causa de paro o de retención que obstaculice o estrangule el citado flujo creando un cuello de botella.

C) Embarque

D) Tráfico

Los cuales no se describirán ya que éstos han sido analizados en el punto anterior.

Por otro lado, se definen los siguientes elementos:

a) Estructura Orgánica y Funciones

b) Objetivos y Políticas

c) Planes y Programas

d) Sistemas de Control

a) Estructura Orgánica y Funciones.- La estructura orgánica y funciones es la representación gráfica de la empresa que muestra las interrelaciones departamentales y las dependencias jerárquicas existentes dentro de la empresa, dicha estructura refleja claramente los principios básicos de organización.

Para efecto de la aplicación de la Auditoría Administrativa, es necesario en primera instancia conocer a la empresa en cuanto a su funcionamiento y la ubicación de cada área, para ello la estructura orgánica presenta la visión panorámica que muestra la organización.

Las funciones son el ejercicio de la actividad principal dentro de una organización, un departamento, una área o una sección, dicha función estará definida por el giro de la empresa o por la actividad principal del departamento, etc. Las funciones se contemplan dentro de los diferentes manuales existentes en la empresa y los cuales sirven para orientar y precisar las actividades encaminadas a las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto.

El almacén como todo organismo cuenta con personal para el desarrollo de las operaciones y/o actividades que tienen como fin la consecución de objetivos.

Así las operaciones y/o actividades dentro del almacén definen -

NOTA: Dada la trascendencia que revisten para este estudio los sistemas de control serán tomados como un elemento.

las funciones que éste contempla (Recepción, Almacenaje, Embarque y Tráfico), las cuales deben ser consideradas para la aplicación de la auditoría administrativa ya que ellas son las que delimitan lo que se debe de hacer y como se ha de llevar a cabo -- así como para evaluar dichas actividades, comparándolas con lo -- previamente establecido mediante parámetros que contemplan como se deberán desarrollar.

Por lo antes expuesto se consideran a las funciones como un elemento preponderante del presente estudio.

b) Objetivos y Políticas. - Toda organización se crea con la intención de llegar a un fin o alcanzar un objetivo y en consecuencia debe definir qué es lo que se pretende y con qué recursos. Por lo tanto los objetivos están definidos en función del propósito que se persigue.

Las políticas son normas de conducta o lineamientos generales de acción, las cuales estarán definidas en función de los objetivos a alcanzar.

Así, los objetivos y políticas están encaminados al logro de metas previamente establecidas, siendo su objeto la consecución de un fin a través de las actividades que se realizan mediante los principios orientadores de la dirección.

En virtud de que se ha considerado al almacén en forma general y/o parte integral de una organización. Los objetivos y políticas estarán supeditados al giro de la misma, de ello se desprende al describir a los mismos de tal manera que sean aplicables al enfoque enunciado.

El objetivo del almacén es lograr una sistematización de la recepción, almacenaje, embarque y tráfico de tal forma que permita incrementar las utilidades y/o proporcionar el nivel de servicio deseado, a través de una minimización de costo, la optimización de recursos, así como la fácil disponibilidad de materias primas y productos terminados en cantidades que satisfagan las necesidades de la entidad.

Las políticas estarán definidas en base a los propósitos generales del almacén y a la vez orientadas a la obtención de utilidades o a proporcionar servicios requeridos en forma eficiente y oportuna.

La auditoría administrativa evalúa a la organización mediante la revisión de las actividades y/o acciones encaminadas al logro de los objetivos siendo necesario conocer los lineamientos y/o normas de acción así como los objetivos de la empresa a fin de contar con los parámetros contra los cuales se lleva a cabo dicha revisión y evaluación. Por ello los objetivos y políticas serán tomados como un elemento determinante en el estudio.

c) Planes y Programas.- La planeación es la selección de hechos así como la formulación de uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados. Es determinar por adelantado lo que se va a hacer. (1)

Un programa es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones o tareas a darse, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo una acción determinada. (2)

La planeación dentro del almacén deberá estar enfocada hacia la obtención de los objetivos generales de la empresa, mediante programas que describan las operaciones o actividades a realizar, reglamentadas por políticas previamente establecidas, dichos planes deben contemplar el crecimiento o la expansión, ya sea de espacio o de capacidad de servicio, fuerza de trabajo, diversificación de productos a almacenar, adquisición de transporte, capacitación, mantenimiento de las instalaciones del equipo y de inventarios.

Es oportuno mencionar que los programas deben estar enfocados hacia el control, ya que guían las operaciones a desarrollar, estos programas y planes, deben de contemplar lineamientos de con-

(1) Principios de Administración.- George R. Terry

(2) Elementos de Administración Moderna.- Harold Koontz y Cyril O'Donnell.

trol considerados a un tiempo determinado y valorando el grado de cumplimiento de los mismos.

Siendo la función de la auditoría la revisión de las operaciones y/o actividades al logro de los objetivos para poder evaluar el cumplimiento de su desarrollo, es necesario considerar a los planes y programas como un factor de estudio, ya que contemplan en sí mismos lo que se va a hacer, con qué recursos y cómo se van a llevar a cabo.

d) Sistemas de control.- Un sistema de control es una serie de procedimientos y/o métodos que sirven para regular las actividades y operaciones a desarrollar, identificar las desviaciones y proporcionar los elementos necesarios para tomar decisiones precisas en las correcciones, así como para mejorar los controles establecidos.

Para que un almacén logre sus objetivos y/o contribuya a alcanzar los objetivos generales de la organización, es necesario que existan sistemas que definan de manera objetiva lo que hay que hacer, cómo, cuándo, dónde y qué se debe realizar para que se puedan evaluar los resultados y aplicar las medidas correctivas a las desviaciones.

Dentro del almacén los sistemas de control que se deberán contemplar serán: sistema de control de recepción, que abarcará el conteo, verificación de los materiales que pasarán a formar parte del inventario de la empresa.

El sistema de control de inventarios que nos proporcionará la información real de nuestras entradas y salidas y de la mercancía que no tiene movimiento, asimismo registrará los costos de venta y compra de las mercancías.

Dentro de este sistema de control podrá emplearse los sistemas de últimas entradas primeras salidas (UEPS), primeras entradas primeras salidas (PEPS), sistema pormenorizado o analítico y sistema de inventarios perpetuos. En época de inflación el sistema de últimas entradas primeras salidas se considera como el siste-

ma idóneo.

El sistema de embarques que contemplará la clasificación el empaque, la carga y descarga de los materiales que serán recibidos o que serán preparados para su envío a los distribuidores o a alguna de las bodegas de la compañía.

El sistema de cargos, nos indicará la forma y evaluación de los métodos de obtención de divisas, mediante la determinación de precios de venta, para el pago de los gastos. Asimismo, nos indicará la pauta para cotizar antes del manejo de los productos y así tener cierta protección ante la posibilidad de que el servicio sea distinto de lo esperado.

Debido a que la Auditoría Administrativa puede enfocarse a toda la organización o a una parte de ella, se considerará el objeto del estudio como una parte a auditar, por lo que los sistemas de control serán tomados como un factor.

2.- DESCRIPCION DEL MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PROPUESTO

Tomando como fundamento el estudio desarrollado en los puntos 1.1 y 1.2 de este capítulo a continuación se presenta el modelo propuesto.

- 1.- Estudio preliminar.
- 2.- Análisis de la operación de los sistemas de control del Almacén.
- 3.- Determinación de los factores a evaluar.
- 4.- Definición de los factores a evaluar.
- 5.- Determinación de elementos de los factores a evaluar.
- 6.- Ponderación de los factores.
- 7.- Investigación y examen.
- 8.- Evaluación.
- 9.- Presentación de resultados.
- 10.- Proposición de recomendaciones.
- 11.- Seguimiento.

3.- DESARROLLO DEL MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PROPUESTO

Objetivo del Modelo

Proporcionar los lineamientos generales aplicables al análisis de los sistemas de control de los almacenes, para la optimización de la aplicación de la Auditoría Administrativa.

Alcance del Modelo

Que sea aplicable a todo tipo de almacenes ya sea como empresa o como función de un organismo.

3.1 ESTUDIO PRELIMINAR

Se realiza un estudio preliminar con el objeto de formar un criterio sobre el campo de trabajo, tener una primera idea global, lograr una identificación real del problema, para conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo. (1)

Para efectos de este estudio, el auditor deberá tomar en cuenta, independientemente de que se trate una parte específica, todo cuanto pueda abarcar, aunque sea en una forma somera, ya que cualquier área u operación puede afectar el buen funcionamiento de otra, en este caso a los sistemas de control.

El estudio preliminar para este caso se realiza con la finalidad de:

- a) Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas del almacén.
- b) Evaluar la efectividad de la determinación del área.
- c) Descubrir las áreas en las cuales haya problemas que afecten el buen funcionamiento de los sistemas de control.
- d) Identificar a los elementos de mayor importancia que haya que examinar y evaluar dentro del almacén.

(1) Sinopsis de Auditoría Administrativa.- Joaquín Rodríguez Valencia.

- e) Conocer por qué es necesario estudiar a dichos elementos.
- f) Por donde empezar la auditoría.
- g) Estimar el tiempo y recursos necesarios.

El estudio preliminar del almacén, como área o como empresa debe seguir un criterio particular, ya que la auditoría administrativa pretende evaluar el grado de eficiencia de la operación.

3.2 ANALISIS DE LA OPERACION DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DEL ALMACÉN.

Con el objeto de obtener la información que proporcione los elementos de juicio para el análisis de la operatividad de los sistemas de control del almacén, es necesario conocer cuáles son y cómo están operando los controles existentes. También se deberá tener un pleno conocimiento de los mecanismos de operación, quiénes son los responsables de los controles y cuáles las relaciones interdepartamentales a fin de tener una idea clara del funcionamiento y operatividad de los sistemas de control implementados en el almacén.

Por lo anterior, es preciso que el auditor se valga de la combinación de las técnicas para la obtención de la información conocida como la observación directa, la encuesta y la entrevista -- con la finalidad de que tenga una clara concepción y elementos de juicio para su análisis.

Como resultado del análisis de la operación de los sistemas de control en el almacén se derivará la determinación de los factores a evaluar ya que la finalidad de esta parte radica en un estudio previo del funcionamiento integral del almacén.

3.3 DETERMINACION DE LOS FACTORES A EVALUAR

La determinación de los factores a evaluar está supeditada a la naturaleza y condiciones de cada empresa. (1)

(1) Apuntes de Auditoría Administrativa de la F.C.A.- Jorge Álvarez Anguiano.

De acuerdo al análisis factorial, es necesario descubrir las --- fuerzas que actúan en el ámbito en el cual el resultado final de pende de una gran variedad de procedimientos que es preciso in-- terpretar para poderla modificar con vistas al mejor resultado.

(1)

Lo anterior lo fundamenta en la aplicación de los puntos que a - continuación se enuncian.

- a) Analizar la operación total con el propósito de determinar -- los factores que en ella intervienen.
- b) Definir las funciones de esos factores que operan con rela--- ción al resultado esperado de la operación en su conjunto.
- c) Determinar el grado con que el desempeño real y objetivo de - estas funciones contribuye, con su participación específica y necesaria, al esfuerzo total.
- d) Investigar qué factor o parámetro ejerce en condiciones deter-- minadas, una influencia decisiva, favorable o adversa, en la- operación.

Para fines de este estudio, la determinación de factores está ba-- sada en la naturaleza, operación y función de los almacenes, así como en el funcionamiento y operatividad de las áreas contempla-- das dentro del almacén de que se trate.

3.4 DEFINICION DE LOS FACTORES A EVALUAR DENTRO DEL ALMACEN

La definición de los factores, es la expresión clara y precisa - de las características generales, así como sus diferencias espe-- cíficas que contiene cada uno de los factores que intervienen en el desarrollo de la empresa.

De acuerdo al estudio efectuado en el presente capítulo, en el - cual se contemplan las principales funciones del almacén y consi-- derando la importancia que cada una reviste, se concluye que los

(1) Análisis Factorial del Banco de México. Pag. 14.- Alfred W.- Klein y Nathan Grabinsky.

factores deben ser definidos en forma precisa y sin ambigüedades, a efectos de obtener resultados concretos sobre el funcionamiento de los sistemas de control y para este caso se han definido los siguientes factores.

Recepción
 Almacenaje
 Embarque
 Tráfico

Para efectos de la definición de los factores en la auditoría administrativa se deberán tomar en cuenta todas y cada una de las funciones que influyen directamente en la operación a fin de evaluar el grado de eficiencia y cumplimiento de los sistemas de control en el almacén.

3.5 DETERMINACION DE ELEMENTOS DE LOS FACTORES A EVALUAR DENTRO DEL ALMACEN

Los elementos como parte fundamental para la evaluación de los factores y de acuerdo a lo enunciado en el punto 1.2 de este capítulo, serán tomados de acuerdo al conocimiento de las áreas del almacén y a sus funciones, considerando que son éstos los que en sus características llevan implícita la importancia del desarrollo de la actividad y operación.

A continuación se presenta de manera gráfica la relación factor-elemento- detalle a estudiar.

FACTOR: RECEPCION

ELEMENTO	DETALLE A ESTUDIAR
Estructura Orgánica	Organigramas
	Manuales de organización
	Personal
	Relaciones interdepartamentales

ELEMENTO	DETALLE A ESTUDIAR
Funciones	Reporte de entradas Notificación de embarque Clasificación Devoluciones
Objetivos y Políticas	Recepción de mercancías Control de entradas Devolución de mercancías en mal estado
Planes y Programas	Programación de fuerza de -- trabajo Capacitación Crecimiento y expansión Programas de recepción
Sistemas de Control	Nota de entrada Pedidos Factura de remisión Informe de recepción Nota embarque (proveedor) Reclamaciones Devoluciones

FACTOR: ALMACENAJE

ELEMENTO	DETALLE A ESTUDIAR
Estructura Orgánica	Organigramas Manuales de organización Personal

ELEMENTO	DETALLE A ESTUDIAR
Funciones	Relaciones interdepartamenta les Verificación Acomodo Espacio Arreglo y protección Control de inventarios
Objetivos y Políticas	Disposición del espacio Control de inventarios Control de entradas Control de salidas Principios para el manejo de materiales Políticas de contratación Acceso al almacén
Planes y Programas	Programación de fuerza de -- trabajo Capacitación Crecimiento y expansión Seguridad Mantenimiento mobiliario (equipo y edificio)
Sistemas de Control	Accesibilidad Protección Arreglo Rotación

ELEMENTO

DETALLE A ESTUDIAR

Reportes de existencias de --
mercancías
Control de inventarios

FACTOR: EMBARQUE

ELEMENTO

DETALLE A ESTUDIAR

Estructura Orgánica

Organigramas
Manuales de organización
Personal
Relaciones interdepartamentales

Funciones

Asignación de rutas
Arreglo
Contratación de servicios
Despacho
Devoluciones
Reclamaciones
Supervisión

Objetivos y Políticas

Políticas de contratación
Selección de transporte
Contratación de servicios de
transporte
Tiempo de entrega

Planes y Programas

Embarques
Equipo de transporte
Programas de empaque

ELEMENTO	DETALLE A ESTUDIAR
Sistemas de Control	Salidas Factura-Remisión Hoja de ruta Nota de embarque
FACTOR: TRAFICO	
ELEMENTO	DETALLE A ESTUDIAR
Estructura Orgánica	Organigramas Manuales de organización Personal Relaciones interdepartamenta <u>les</u>
Funciones	Supervisión Operación Vigilancia Transportación Entrega Reparto
Objetivos y Políticas	Clasificación de embarques Responsabilidad Vigilancia Reparto Contratación de servicios de transporte
Planes y Programas	Contratación de transporte

ELEMENTO	DETALLE A ESTUDIAR
	Adquisición de transporte Entregas
Sistemas de Control	Hoja de ruta Nota de embarque Remisión o factura

3.6 PONDERACION DE LOS FACTORES

Una vez determinados los elementos y detalles a estudiar es necesario asignar un valor a los factores, considerando la importancia que cada uno representa en relación a los demás para el logro de los objetivos del almacén. Asimismo, es necesario asignar puntos a los elementos a evaluar de acuerdo a la influencia que ejercen para el logro del objetivo del factor.

Para llevar a cabo lo anterior, la técnica que incluye el maestro Jorge Alvarez Anguiano en sus apuntes de Auditoría Administrativa, se considerará aplicable para el desarrollo de este punto, por lo cual será tomada como guía.

Para la asignación del peso a los factores, se considerará la distribución de un 100% entre los mismos, de acuerdo a la importancia que se ha determinado para este caso. Asimismo, la determinación y asignación de puntos serán calculados en la base de 10 (número arbitrario).

FACTOR	PESO	PUNTOS
RECEPCION	30	300
ALMACENAJE	35	350
EMBARQUE	20	200

FACTOR	PESO	PUNTOS
TRAFICO	15	150

$$\text{PESO} \times 10 \quad (\text{número arbitrario}) = \text{PUNTOS}$$

La distribución de puntos entre los elementos a evaluar se dan en forma arbitraria considerando la importancia de cada factor. Debido a que los elementos a evaluar corresponden a aspectos cuantitativos y su representación numérica variará de acuerdo a una escala de valores válida para cada investigación y de acuerdo al criterio utilizado en la determinación de grados. (Ver esquema No.6). Se entenderá por "grado" a cada número convencional representativo de una escala de valores, aceptando que los grados corresponden a una mayor o menor eficiencia en la forma de operar la función.

A continuación se presenta la escala de valores que será utilizada para esta investigación.

APRECIACION	GRADOS	CUMPLIMIENTO
EXCELENTE	5	90 a 100%
MUY BIEN	4	80 a 90%
BIEN	3	60 a 80%
REGULAR	2	40 a 60%
MAL	1	20 a 40%
MUY MAL	0	0 a 20%

El valor de cada grupo servirá para ponderar los puntos asignados a cada factor según su realización más o menos buena o mala. La clasificación o evaluación consiste en multiplicar el número de puntos del factor por el valor del grado, de acuerdo al grado de eficiencia determinando.

DISTRIBUCION DE PUNTOS DE LOS ELEMENTOS A EVALUAR

ELEMENTOS A EVALUAR	FACTOR			
	RECEPCION	ALMACENAJE	EMBARQUE	TRAFICO
1.- Adecuación de la Estructura Orgánica	10	15	5	10
2.- Grado de cumplimiento de la Estructu ra Orgánica.	10	15	5	10
3.- Adecuación de Funciones.	20	25	10	10
4.- Grado de cumplimiento de las Funcio- nes.	20	25	10	10
5.- Adecuación de los Objetivos y Políti- cas.	30	35	20	15
6.- Grado de cumplimiento de los Objeti- vos y Políticas.	30	35	20	15
7.- Adecuación de los Planes y Programas	35	45	20	15
8.- Grado de cumplimiento de los Planes- y Programas.	35	45	20	15
9.- Adecuación de los Sistemas de Con- trol.	55	55	45	25
10.- Grado de cumplimiento de los Siste- mas de Control.	55	55	45	25
TOTALES	300	350	200	150

FACTOR	APRECIACION	PUNTOS DEL FACTOR		VALOR DE LA APRECIACION		CUMPLIMIENTO
R E C E P C I O N	EXCELENTE	300	x	5	=	1500
	MUY BIEN	300	x	4	=	1200
	BIEN	300	x	3	=	900
	REGULAR	300	x	2	=	600
	MAL	300	x	1	=	300
	MUY MAL	300	x	0	=	0

FACTOR	APRECIACION	PUNTOS DEL FACTOR		VALOR DE LA APRECIACION		PUNTOS DE LA FUNCION
A L M A C E N A J E	EXCELENTE	350	x	5	=	1750
	MUY BIEN	350	x	4	=	1400
	BIEN	350	x	3	=	1050
	REGULAR	350	x	2	=	700
	MAL	350	x	1	=	350
	MUY MAL	350	x	0	=	0

FACTOR	APRECIACION	PUNTOS DEL FACTOR		VALOR DE LA APRECIACION		PUNTOS DE LA FUNCION
E M B A R Q U E	EXCELENTE	200	x	5	=	1000
	MUY BIEN	200	x	4	=	800
	BIEN	200	x	3	=	600
	REGULAR	200	x	2	=	400
	MAL	200	x	1	=	200
	MUY MAL	200	x	0	=	0

FACTOR	APRECIACION	PUNTOS DEL FACTOR		VALOR DE LA APRECIACION	=	PUNTOS DE LA FUNCION
T R A F I C O	EXCELENTE	150	x	5	=	750
	MUY BIEN	150	x	4	=	600
	BIEN	150	x	3	=	450
	REGULAR	150	x	2	=	300
	MAL	150	x	1	=	150
	MUY MAL	150	x	0	=	0

De acuerdo a los puntos determinados anteriormente en los que se observa que el máximo de puntuación es de 5000, la distribución se efectuará de la siguiente manera:

FACTOR : RECEPCION

APRECIACION ELEMENTOS A EVALUAR	EXCELENTE 5	MUY BIEN 4	BIEN 3	REGULAR 2	MAL 1
1. Adecuación de la Estructura Orgánica.	10 x 5 = 50	10 x 4 = 40	10 x 3 = 30	10 x 2 = 20	10 x 1 = 10
2. Grado de cumplimiento de la Estructura Orgánica.	10 x 5 = 50	10 x 4 = 40	10 x 3 = 30	10 x 2 = 20	10 x 1 = 10
3. Adecuación de Funciones	20 x 5 = 100	20 x 4 = 80	20 x 3 = 60	20 x 2 = 40	20 x 1 = 20
4. Grado de cumplimiento de las Funciones.	20 x 5 = 100	20 x 4 = 80	20 x 3 = 60	20 x 2 = 40	20 x 1 = 20
5. Adecuación de los Objetivos y Políticas.	30 x 5 = 150	30 x 4 = 120	30 x 3 = 90	30 x 2 = 60	30 x 1 = 30
6. Grado de cumplimiento de los Objetivos y Políticas.	30 x 5 = 150	30 x 4 = 120	30 x 3 = 90	30 x 2 = 60	30 x 1 = 30
7. Adecuación de los Planes y Programas.	35 x 5 = 175	35 x 4 = 140	35 x 3 = 105	35 x 2 = 70	35 x 1 = 35
8. Grado de cumplimiento de los Planes y Programas.	35 x 5 = 175	35 x 4 = 140	35 x 3 = 105	35 x 2 = 70	35 x 1 = 35
9. Adecuación de los Sistemas de Control.	55 x 5 = 275	55 x 4 = 220	55 x 3 = 165	55 x 2 = 110	55 x 1 = 55
10. Grado de cumplimiento de los Sistemas de Control.	55 x 5 = 275	55 x 4 = 220	55 x 3 = 165	55 x 2 = 110	55 x 1 = 55
TOTALES	1500	1200	890	600	300

FACTOR : ALMACENAJE

APRECIACION					
ELEMENTOS A EVALUAR	EXCELENTE 5	MUY BIEN 4	BIEN 3	REGULAR 2	MAL 1
1. Adecuación de la Estructura Orgánica	15 X 5 = 75	15 X 4 = 60	15 X 3 = 45	15 X 2 = 30	15 X 1 = 15
2. Grado de cumplimiento de la Estructura Orgánica	15 X 5 = 75	15 X 4 = 60	15 X 3 = 45	15 X 2 = 30	15 X 1 = 15
3. Adecuación de las Funciones	25 X 5 = 125	25 X 4 = 100	25 X 3 = 75	25 X 2 = 50	25 X 1 = 25
4. Grado de cumplimiento de las Funciones.	25 X 5 = 125	25 X 4 = 100	25 X 3 = 75	25 X 2 = 50	25 X 1 = 25
5. Adecuación de los Objetivos y Políticas.	35 X 5 = 175	35 X 4 = 140	35 X 3 = 105	35 X 2 = 70	35 X 1 = 35
6. Grado de cumplimiento de los Objetivos y Políticas.	35 X 5 = 175	35 X 4 = 140	35 X 3 = 105	35 X 2 = 70	35 X 1 = 35
7. Adecuación de los planes y Programas.	45 X 5 = 225	45 X 4 = 180	45 X 3 = 135	45 X 2 = 90	45 X 1 = 45
8. Grado de cumplimiento de los Planes y Programas.	45 X 5 = 225	45 X 4 = 180	45 X 3 = 135	45 X 2 = 90	45 X 1 = 45
9. Adecuación de los Sistemas de Control.	55 X 5 = 275	55 X 4 = 220	55 X 3 = 165	55 X 2 = 110	55 X 1 = 55
10. Grado de cumplimiento de los Sistemas de Control.	55 X 5 = 275	55 X 4 = 220	55 X 3 = 165	55 X 2 = 110	55 X 1 = 55
TOTALES	1750	1400	1050	700	350

FACTOR : EMBARQUE

APRECIACIÓN ELEMENTOS A EVALUAR	EXCELENTE 5	MUY BIEN 4	BIEN 3	REGULAR 2	MAL 1
1. Adecuación de la Estructura Orgánica.	05 X 5 = 25	05 X 4 = 20	05 X 3 = 15	05 X 2 = 10	05 X 1 = 5
2. Grado de cumplimiento de la Estructura Orgánica.	05 X 5 = 25	05 X 4 = 20	05 X 3 = 15	05 X 2 = 10	05 X 1 = 5
3. Adecuación de las Funciones	10 X 5 = 50	10 X 4 = 40	10 X 3 = 30	10 X 2 = 20	10 X 1 = 10
4. Grado de cumplimiento de las Funciones.	10 X 5 = 50	10 X 4 = 40	10 X 3 = 30	10 X 2 = 20	10 X 1 = 10
5. Adecuación de los Objetivos y Políticas.	20 X 5 = 100	20 X 4 = 80	20 X 3 = 60	20 X 2 = 40	20 X 1 = 20
6. Grado de cumplimiento de los Objetivos y Políticas.	20 X 5 = 100	20 X 4 = 80	20 X 3 = 60	20 X 2 = 40	20 X 1 = 20
7. Adecuación de los Planes y Programas.	20 X 5 = 100	20 X 4 = 80	20 X 3 = 60	20 X 2 = 40	20 X 1 = 20
8. Grado de cumplimiento de los Planes y Programas.	20 X 5 = 100	20 X 4 = 80	20 X 3 = 60	20 X 2 = 40	20 X 1 = 20
9. Adecuación de los Sistemas de Control.	45 X 5 = 225	45 X 4 = 180	45 X 3 = 135	45 X 2 = 90	45 X 1 = 45
10. Grado de cumplimiento de los Sistemas de Control.	45 X 5 = 225	45 X 4 = 180	45 X 3 = 135	45 X 2 = 90	45 X 1 = 45
TOTALES	1000	800	600	400	200

FACTOR : TRAFICO

APRECIACION ELEMENTOS A EVALUAR	EXCELENTE 5	MUY BIEN 4	BIEN 3	REGULAR 2	MAL 1
1. Adecuación de la Estructura Orgánica	10 X 5 = 50	10 X 4 = 40	10 X 3 = 30	10 X 2 = 20	10 X 1 = 10
2. Grado de cumplimiento de la Estructura Orgánica.	10 X 5 = 50	10 X 4 = 40	10 X 3 = 30	10 X 2 = 20	10 X 1 = 10
3. Adecuación de las Funciones.	10 X 5 = 50	10 X 4 = 40	10 X 3 = 30	10 X 2 = 20	10 X 1 = 10
4. Grado de cumplimiento de las Funciones.	10 X 5 = 50	10 X 4 = 40	10 X 3 = 30	10 X 2 = 20	10 X 1 = 10
5. Adecuación de los Objetivos y Políticas.	15 X 5 = 75	15 X 4 = 60	15 X 3 = 45	15 X 2 = 30	15 X 1 = 15
6. Grado de cumplimiento de los Objetivos y Políticas.	15 X 5 = 75	15 X 4 = 60	15 X 3 = 45	15 X 2 = 30	15 X 1 = 15
7. Adecuación de los Planes y Programas.	15 X 5 = 75	15 X 4 = 60	15 X 3 = 45	15 X 2 = 30	15 X 1 = 15
8. Grado de cumplimiento de los Planes y Programas.	15 X 5 = 75	15 X 4 = 60	15 X 3 = 45	15 X 2 = 30	15 X 1 = 15
9. Adecuación de los Sistemas de Control.	25 X 5 = 125	25 X 4 = 100	25 X 3 = 75	25 X 2 = 50	25 X 1 = 25
10. Grado de cumplimiento de los Sistemas de Control.	25 X 5 = 125	25 X 4 = 100	25 X 3 = 75	25 X 2 = 50	25 X 1 = 25
TOTALES	750	600	450	300	150

De acuerdo a lo anterior, se puede observar que la puntuación máxima para cada factor es la siguiente:

FACTOR	PUNTOS
Recepción	1500
Almacenaje	1750
Embarque	1000
Tráfico	750
Total	<u>5000</u>

Para este caso, los puntos asignados corresponden a un grado de cumplimiento expresado en términos de la calificación o apreciación, lo que ha de servir de parámetro para la evaluación de los factores.

PUNTO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	APRECIACION
5000	90 a 100%	Excelente
4000	80 a 90%	Muy Bien
3000	60 a 80%	Bien
2000	40 a 60%	Regular
1000	20 a 40%	Mal
MENOS DE		
1000	0 a 20%	Muy Mal

Cabe mencionar que la apreciación para el caso específico, fué tomado considerando el tema central de este estudio (Sistemas de Control en los Almacenes) y que aunque los valores de esta técnica no son generales, sí son válidos ya que la administración requiere de resultados cuantificables para la evaluación del funcionamiento integral de un ente.

Debido a que la administración interviene en la evaluación de --

las funciones para determinar la eficacia con que se llevan a cabo las mismas y que para ello es necesario que se valga de un --marco de referencia para comparar los resultados contra lo que -debería ser, la Auditoría Administrativa la apoya con técnicas -de valoración para que los resultados sean objetivos en términos cuantificables y con ello dar a la administración una herramien-ta para que la toma de decisiones sea más acertada.

3.7 INVESTIGACION Y EXAMEN

Una vez llevado a cabo el estudio preliminar por medio del cual se obtiene el conocimiento general de la organización, se proce-derá a realizar la investigación en forma más específica y analí-tica respecto a las funciones, operaciones y actividades, en es-te caso del almacén, para ello, se definen en primera instancia lo que se considera como investigación y examen posteriormente, -se describe el proceso de esta etapa para la aplicación de la Au-ditoría Administrativa aplicable a los sistemas de control en al-macenes.

INVESTIGACION

Se considera a la investigación como una serie de métodos para -resolver problemas cuyas soluciones necesiten ser obtenidas de -una serie de operaciones lógicas, tomando como punto de partida-datos objetivos. (1)

Para este estudio, la investigación será la herramienta mediante la cual se obtiene la información de la organización misma que -contendrá los procesos establecidos, relaciones interdepartamen-tales, operaciones de los controles, flujo de documentos, activi-dades, funciones, políticas, programas, etc., y que servirá para poder evaluar su operatividad y eficiencia.

(1) Introducción a la Técnica de Investigación en las Ciencias -de la Administración y del Comportamiento.- Fernando Arias -Galicia.

EXAMEN

Se considera como la revisión y comparación de un acontecimiento, una operación, una actividad o una función entre el como es o se dá y un modelo que sirve de parámetro.

Un paso importante en la aplicación de una auditoría es el análisis de la información que se recaba, para ello es necesario que los datos que se obtienen sean examinados desde el momento de la recopilación, a fin de captar qué, donde o por qué existen anomalías o mal funcionamiento. En este caso el estudio profundo se enfoca hacia aquellos elementos, documentos y/o factores que influyen en la operación de los sistemas de control en función en el almacén.

La investigación y el examen debe contar con las herramientas de recopilación de información, tales como la observación, la entrevista y el cuestionario con las cuales se podrán detectar las fallas e inconsistencias de la operación, fricciones entre las personas, fallas de estructura orgánica, etc., asimismo se podrán definir los elementos de estudio que serán en última instancia el apoyo para la evaluación.

Para este caso, es preciso que el auditor se valga de una combinación de las técnicas mencionadas con la finalidad de que tenga una clara concepción y elementos de juicio para el análisis y su evaluación. Asimismo, el auditor debe enfocar su atención hacia el desarrollo de las actividades que se enuncian:

ACCIONES A DESARROLLAR

OBJETIVO

- Revisar el organigrama general de la empresa.

- Detectar la ubicación del almacén y la relación con los demás departamentos.

ACCIONES A DESARROLLAR

OBJETIVO

- Revisar el organigrama funcional general de la empresa.
- Revisar los organigramas departamentales de estructura y funcional del almacén.
- Revisar los manuales de políticas.
- Revisar los manuales de organización.
- Detectar las funciones inherentes y relacionadas con el almacén.
- Detectar que las funciones, autoridad y la descripción de puestos hayan sido preparados de manera que reflejen la asignación de responsabilidades a las diversas áreas del almacén.
- Determinar si se han dado a conocer las políticas fijadas al almacén y si son adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos.
- Verificar si las políticas reflejan la actitud de la gerencia.
- Determinar las líneas de autoridad, así como los canales de

ACCIONES A DESARROLLAR

OBJETIVO

- Revisar los planes y programas en cuanto a la capacitación, contratación e inducción.
- Revisar los planes y programas de capacitación y definir si éstos se encuentran directamente relacionados con las funciones y dirigidos a los objetivos generales de la empresa.
- Determinar si los objetivos son reales en función de los reursos con que cuenta la empresa y las características del medio donde se desarrollan.
- Conocer si han sido difundidos los objetivos del almacén.
- Revisar la comunicación entre el almacén y los departamentos relacionados con el mismo: comparando las funciones y estructura con el organigrama general de la empresa.

ACCIONES A DESARROLLAR

- Revisar los manuales de procedimientos de recepción, almacenaje, embarque y tráfico.
- Revisar los catálogos de formas.
- Revisar los manuales de políticas de operación.
- Entrevistar a los responsables de las áreas de recepción, almacenaje, embarque y tráfico.

OBJETIVO

- Conocer los procedimientos existentes.
- Conocer los mecanismos de operación.
- Conocer los puntos de control.
- Conocer los documentos fuente que sirvan para alimentar los controles existentes.
- Conocer los formatos flujo de los mismos y contenido de información.
- Conocer los lineamientos generales y normas de operación.
- Conocer la opinión de cada responsable de área, respecto al funcionamiento de los controles a su cargo.
- Conocer el punto de vista de cada respon

ACCIONES A DESARROLLAR

OBJETIVO

sable de área, de la efectividad de los sistemas de control existentes.

- Tener la idea clara de si conocen a la perfección los sistemas de control existentes.

- Aplicar cuestionarios a los responsables o encargados de los controles existentes (Recepción, Almacenaje, embarque y Tráfico).

- Determinar si conocen el manual de operación.

- Determinar si conocen las políticas de operación.

- Verificar si se llevan a cabo las actividades descritas en el manual de operaciones.

- Revisar los planes y programas.

- Conocer si se planea acorde con las necesidades del almacén.

- Determinar si se llevan a cabo los planes establecidos.

- Conocer los progra-

ACCIONES A DESARROLLAR

OBJETIVO

- mas establecidos.
- Revisar los manuales de procedimientos de recepción, almacenaje, embarque y tráfico.
 - Aplicación de cuestionarios a los responsables de los controles.
- Determinar si se llevan a cabo los programas.
 - Detectar posibles omisiones de controles de procedimientos o la falta de descripción de las actividades a desarrollar.
 - Omisión de políticas
 - Falta de delimitación de las funciones de las áreas del almacén.
 - Determinar el tramo de control en el almacén.
 - Corroboración de lo descrito en los manuales de operación con lo realizado.
 - Tener elementos de juicio para emitir un diagnóstico detallado.

ACCIONES A DESARROLLAR

OBJETIVO

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de las relaciones interdepartamentales.
 - Revisar la descripción de funciones de los responsables de los controles. | <ul style="list-style-type: none"> - Determinar el grado de dirección de los responsables en el ejercicio de sus funciones. - Determinar si los controles existentes son adecuados.
 - Determinar el flujo de información. - Determinar el grado de colaboración.
 - Determinar si se están llevando a cabo la operatividad de los controles. |
|---|--|

3.8 EVALUACION

Para llevar a cabo la evaluación, el auditor deberá considerar la revisión de los métodos empleados y el desempeño administrativo de las funciones del almacén que comprende el examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y logros. La eficacia operativa de la función o área (recepción, almacenaje, embarque o tráfico) sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes con las requeridas por los planes, políticas, etc.

La evaluación científica involucra un proceso de medición y comprobación de los principios y prácticas reconocidas, con lo cual se busca ver si es o nó lo mejor (dentro de las circunstancias particulares). Así, la evaluación como parte de la auditoría administrativa, en el caso de los sistemas de control, una vez obtenida la información necesaria respecto al funcionamiento integral del almacén, (planes, programas, políticas, controles, procedimientos, organización, etc.) se evaluará haciendo la comparación del funcionamiento actual contra lo que deberá ser, siempre enfocando al objetivo general, a efecto de hacer las sugerencias pertinentes a la dirección para la toma de decisiones adecuadas.

Para la obtención de buenos resultados será necesario que el auditor tenga presente el valor de los datos sujetos a examen, lo que exige la observación detallada, cuidadosa verificación y estudio minucioso en la información obtenida la cual deberá estar basada en hechos y apoyada por entrevistas con quienes estén familiarizados con el origen y manejo de la información, esto significa la necesidad de un cuidadoso escrutinio y ponderación y en algunos casos será conveniente recurrir a una revaloración.

La evaluación deberá llevarse a cabo considerando los parámetros proporcionados en la ponderación de las funciones, siempre y cuando la aplicación de la auditoría se enfoque a los sistemas de control y para ello la información que se obtenga para el caso, deberá contener los elementos y detalles a estudiar para calificar a los factores y así emitir un certero dictamen.

5.9 PRESENTACION DE RESULTADOS

Al término de la Auditoría, la presentación de resultados (Informe de auditoría) representa para el auditor la conclusión del trabajo desarrollado, en base a la investigación, análisis y evaluación de la información recabada y enfocada a los sistemas de control de las áreas de recepción, almacenaje, embarque y tráfico --

que conforman el almacén y para la empresa el aspecto más importante y útil, en el cual se describirá en forma verbal y escrita, si en algunas de las funciones, operaciones, procedimientos y controles existen desviaciones que señalen tendencias desfavorables que repercutan en el desarrollo de la empresa.

Es conveniente antes de rendir el informe a la dirección tener una entrevista de salida con los ejecutivos, con quienes se intercambiarán criterios en cuanto a los puntos sobresalientes y las prácticas comunes que se detectaron en el desarrollo de la investigación así como cada uno de los responsables de las áreas que se contemplan en el almacén a fin de dar oportunidad de manifestar las observaciones personales respecto a las conclusiones. Para la presentación adecuada del informe es necesario tener en cuenta el principio de excepción, que estriba en la necesidad de los ejecutivos de empresa en fijar su atención en los aspectos importantes, ésto es dar mayor énfasis a los asuntos que requieran de una corrección inmediata.

Para efecto de que lo anterior se lleve a cabo, es conveniente que contengan los informes, características específicas para su presentación tales como: redacción adecuada, objetividad del contenido, oportunidad de presentación.

En lo referente a la redacción del informe es imprescindible tomar en cuenta claridad en su redacción, evaluación del material tratado, brevedad en la presentación para una mayor aceptación y comprensión del mismo por parte de la dirección.

Por lo que respecta a la objetividad del contenido el informe deberá expresar la finalidad, el alcance del estudio, las limitaciones que se encontraron, los problemas que se suscitaron, los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación, es recomendable para un mayor grado de evaluación ponderar los aspectos antes mencionados en base a su naturaleza e importancia.

Como ya se dijo anteriormente los informes de auditoría se pre-

sentarán en forma verbal y escrita, en cuanto a la primera se dará por medio de entrevistas de salida, por lo que respecta a la forma escrita se presentará por medio de memoranda, cartas, cuestionarios o en forma global y los cuales comprenderán documentos tales como: gráfica de la organización, manuales de organización, diagramas de flujo, informe de operaciones, programas de trabajo, muestras de formas y registros de sistemas de control.

3.10 PROPOSICION DE RECOMENDACIONES

La proposición de recomendaciones o también identificada como sugerencias es una verdadera prueba para el auditor administrativo, que consiste en idear y recomendar mejoras, que permitan perfeccionar los sistemas de recepción, almacenaje, embarque y tráfico (sistemas de control), donde el Auditor deberá pugnar porque se acepten sus recomendaciones, sin importarle las demoras en que se pueda incurrir por causas de personal, problemas de organización o cualquier otra razón.

Antes de buscar una solución se necesita que el auditor tenga un detallado conocimiento de las áreas que integran el almacén. Conviene que se cerciore de que la información con que cuenta sea objetiva y no basarse en conjeturas. Debiendo relacionar los elementos al panorama total y tratar de visualizar el probable mejoramiento de los factores que intervienen en cada una de las áreas. Por lo tanto, su actitud al proponer una solución deberá ser cauta y conservadora, basada en un análisis científico de las situaciones del estudio de cada elemento, de la búsqueda de una alternativa mejor o más prometedora; habrá de considerar con detenimiento los mejores métodos, planes, objetivos, procedimientos, controles, servicio, cooperación y un número menor de errores. Las recomendaciones en términos generales se presentarán en el informe en un orden de posible aceptación. El auditor presentará a la dirección, todas aquellas ideas que parezcan tener una mayor

probabilidad de aceptación, desde el punto de vista del lugar que ocupen en la relación general de recomendaciones.

3.11 SEGUIMIENTO

El seguimiento no es más que el control de las recomendaciones dictadas por el auditor administrativo y aprobadas por los ejecutivos, con el objeto de lograr que las sugerencias y recomendaciones propuestas en el informe se sigan y se complementen, para mejorar el procedimiento y funcionamiento en la aplicación de los sistemas de recepción, almacenaje, embarque y tráfico.

La finalidad principal de la vigilancia y control posterior a la auditoría es complementar cualquiera de los aspectos que figuren en las recomendaciones sugeridas y sobre las cuales no se haya hecho algo. El auditor en algunos casos participará en la comprobación y vigilancia de la aplicación de sus recomendaciones así como, también en la planeación de nuevos procedimientos, contribuir con otros en la organización de una nueva división o área dentro del almacén o en la formulación de nuevas políticas o métodos más eficientes para la aplicación y ejecución de los sistemas de control.

El auditor deberá revisar uno o más factores que según en su opinión requieren atención especial y supervisar la corrección de alguno en particular, la vigilancia en algunos casos puede significar el análisis o inspección de una función o actitud en una área particular o en varias, para que éste, se asegure de que la función o actitud en cuestión opere correctamente.

La vigilancia y control de las recomendaciones en caso de que urgiere aplicar las conclusiones de la auditoría, el auditor deberá redoblar esfuerzo en vigilar que se cumplan e iniciará inmediatamente al concluir la auditoría, en caso de no urgir, se iniciará posteriormente para dar tiempo a que las recomendaciones puedan cumplirse.

Para llevar a cabo la labor de vigilancia el auditor necesitará - antes, estudiar minuciosamente la lista de recomendaciones que fi guren en su informe de auditoría y proceder a investigar cada una de ellas, con la finalidad de determinar su situación en términos de ejecución.

En caso de que el auditor no efectuara la vigilancia deberá:

- Vigilar que las acciones correctivas propuestas a los sistemas de control se lleven a cabo y observará los resultados obtenidos en su aplicación.
- Hacer notar a los ejecutivos o directivos del almacén que la ma yoría de las sugerencias requieren de tiempo para lograr los resultados esperados o planteados para el mejor desarrollo de los sistemas de control.

CAPITULO IV

PRUEBA DE LA GUIA

1.- DETERMINACION DE LA MUESTRA

En virtud de que el universo para este estudio son todos los almacenes ubicados dentro de la zona metropolitana y éste es muy amplio, el número y clase de almacenes seleccionados se determinó al azar considerando que este procedimiento dé por resultado información representativa con lo cual se logre cubrir el objetivo de la investigación.

Cabe mencionar que debido a la variedad de elementos que abarca el modelo de auditoría que se propone, la muestra aunque seleccionada al azar, se determinó en función del tipo y clase de productos que manejan los almacenes, procurando con ello cubrir de acuerdo a su actividad las diversas estructuras de organización existentes.

2.- RECOPIACION DE INFORMACION

Para examinar los sistemas de control en los almacenes es necesario contar con información referente a los factores y elementos que influyen en la operación de los mismos, siendo el objetivo primario de la recopilación de datos para este caso, el de comprobar con hechos reales y confiables, los factores, elementos y detalles a estudiar contemplados dentro del modelo de auditoría que se propone.

Para llevar a cabo dicho acopio de hechos se considerarán las técnicas de recopilación de información: observación científica, entrevistas y el cuestionario.

Por un lado la observación científica pretende para este caso comprobar en el campo las respuestas que se obtengan durante la -

aplicación de cuestionarios y entrevistas.

La entrevista como otra técnica de obtención de datos será aplicada con el fin de captar información no considerada en la investigación, verificar inferencias y captar observaciones que haga el entrevistado.

Se utilizará el cuestionario como herramienta principal para la captación de datos encaminados a definir en qué medida el modelo de auditoría que se propone contempla los elementos y detalles a evaluar.

2.1 LISTA DE COMPROBACION

La lista de comprobación es un método para la elaboración de un plan de acción en la preparación de una evaluación, que tiene -- por objeto la búsqueda de respuestas a varias interrogantes.

Debido al propósito que persigue esta investigación en la cual -- se particulariza a los sistemas de control en el almacén, la lista de comprobación estará adaptada a circunstancias particulares y cuestiones específicas de los almacenes, con base a las diferentes funciones y factores que influyen en el desarrollo y funcionalidad de los sistemas de control en el almacén.

2.1.1 ESTRUCTURA ORGANICA

Objetivo.- Determinar la necesidad de contar con una estructura orgánica proyectada para satisfacer las necesidades presentes y futuras de un almacén y que ésta sea conocida por el personal -- del área involucrada en el control.

- a).- ¿Se cuenta con un organigrama actualizado del organismo?
- b).- ¿La estructura orgánica es lógica y adecuada?
- c).- ¿La estructura organizacional es congruente con los objetivos establecidos?
- d).- ¿En la estructura orgánica existe la duplicidad de funciones?

- e).- ¿Está informado el personal de sus deberes y obligaciones?
- f).- ¿Existe coordinación entre las diferentes funciones?
- g).- ¿Se encuentran definidas las líneas de comunicación interdepartamentales?

2.1.2 FUNCIONES

Objetivo.- Establecer la importancia de la eficiencia de los responsables de cada función en relación a los propósitos establecidos.

- a).- ¿Están definidas las funciones dentro del almacén?
- b).- ¿Los niveles operativos se encuentran determinados con base en los objetivos establecidos?
- c).- ¿La supervisión es objetiva y ágil?
- d).- ¿Es necesario el tipo de vigilancia?

2.1.3 OBJETIVOS Y POLITICAS

Objetivo.- Comprobar la necesidad de establecer previamente los objetivos en base al desempeño y a los lineamientos normativos de la gerencia.

- a).- ¿Cuenta el almacén con objetivos definidos?
- b).- ¿Son congruentes los objetivos del almacén con los objetivos generales?
- c).- ¿Existen desviaciones en los objetivos?
- d).- ¿Están estipuladas las políticas?
- e).- ¿Las políticas son conocidas por el personal de la empresa?

2.1.4 PLANES Y PROGRAMAS

Objetivo.- Verificar la necesidad de contar con una adecuada planeación y formulación de las actividades propias de un organismo.

mo. Asimismo, determinar el grado de aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para llevar a cabo acciones determinadas.

- a).- ¿Se cuenta con planes y programas definidos?
- b).- ¿Existe interrelación de éstos con otros departamentos?
- c).- ¿Qué tipo de planes existen dentro de la empresa?
- d).- ¿Se le dá la debida importancia a la planeación de nuevos métodos?
- e).- ¿Existen programas de cargas de trabajo?
- f).- ¿Existen planes de crecimiento?
- g).- ¿Se cuenta con programas de expansión?
- h).- ¿Es conveniente contar con planes de seguridad?
- i).- ¿Hay programas de mantenimiento de maquinaria y del equipo de transporte?
- j).- ¿Se encuentran implementados programas de capacitación del personal?

2.1.5 SISTEMAS DE CONTROL

Objetivo.- Corroborar el grado de eficiencia en la implantación de los sistemas de control en el ámbito de la empresa.

- a).- ¿Existen métodos apropiados para satisfacer los objetivos establecidos?
- b).- ¿Los métodos existentes son acordes a las necesidades de trabajo?
- c).- ¿Se cuenta con un sistema de recepción que tenga implícito la devolución de material inadecuado?
- d).- ¿El sistema de inventario es el adecuado?
- e).- ¿Existe la necesidad de contar con controles estrictos en cuanto a personal?
- f).- ¿Cuales son los controles de costos en la oficina?
- g).- ¿El sistema de control de inventarios es el adecuado en épocas de inflación?

h).- ¿Los sistemas contemplados son los adecuados para el cumplimiento de los objetivos establecidos?

2.2 CUESTIONARIO

Definición.- Es una herramienta a través de la cual el investigador obtiene respuestas a ciertas preguntas que se formulan con el fin de obtener determinada información. (1)

Por medio del cuestionario el investigador va a perfeccionar la observación de la investigación de que se trata, porque de ninguna manera las respuestas obtenidas por medio del cuestionario -- son una prueba, por lo que solamente forman parte de un mecanismo para la recopilación de la información que posteriormente deberá de ser verificada y comprobada por medio de otros instrumentos o mecanismos (entrevistas, test, etc.)

Para la elaboración de un cuestionario se debe considerar todos y cada uno de los factores que son de vital importancia para lograr un instrumento adecuado para la recopilación de la información.

El cuestionario tiene dos características básicas que son:

- 1a.- Traducir los fines de la investigación a preguntas específicas.
- 2a.- Motivar al entrevistado para su cooperación y así obtener información veraz y objetiva.

Para fines de esta investigación el cuestionario nos servirá para corroborar que los factores, elementos y detalles a estudiar contemplados en esta investigación y plasmados en el modelo de auditoría administrativa propuesto, sean los adecuados para llevar a cabo una auditoría enfocada a los sistemas de control en

(1) Método Científico Aplicado a la Recopilación de Datos en la Auditoría Administrativa.- Loera Vivar Ma. de Lourdes y Yucúpicio Tatiana Araceli Elizabeth.

el almacén.

Por otro lado el cuestionario será aplicable al jefe de almacén, jefe de área, supervisores y cada uno de los responsables del cumplimiento de los sistemas de control en el almacén.

2.3 ENTREVISTA

Definición.- Es un medio por el cual dos o más personas entablan un diálogo en donde alguna de ellas funge como entrevistador y otro como entrevistado. (1)

En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar, recabar o modificar actitudes en virtud de las cuales se toman decisiones.

Esta entrevista pretende detectar de manera general y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más importantes de la organización en cuanto al almacén y los sistemas de control utilizados en el mismo, informando a su vez a las personas entrevistadas el propósito de ésta.

Dentro del plan de entrevistas se seleccionó a los titulares de los puestos a entrevistar (jefe de almacén, jefe de área y supervisor): obteniéndose de esta relación interpersonal la posibilidad de detectar fallas e inconsistencias en los factores, elementos y detalles a estudiar, contemplados en el modelo que se propone y así poder captar la información no contenida en el cuestionario.

(1) Método Científico Aplicado a la recopilación de Datos en la Auditoría Administrativa.- Loera Vivar Ma. de Lourdes y Yucupicio Batista Araceli Elizabeth. 1978.

C U E S T I O N A R I O

Empresa _____

Tipo de Almacén:

Público () Privado () Autoservicio ()

Nombre del entrevistado _____

Puesto _____ Teléfono _____

1.- ¿Se cuenta con una estructura orgánica dentro de la empresa?

Si () No ()

2.- ¿Es conveniente contar con la estructura orgánica de la empresa en el almacén?

Si () No ()

¿Cuál es la ventaja o desventaja? _____

3.- ¿Las actividades a desarrollar están reguladas por algún tipo de manual?

Si () No ()

Indique cuál _____

4.- ¿Se encuentran definidas las relaciones del personal del almacén con el personal de otras áreas?

Si () No ()

5.- ¿En su opinión el flujo de información da respuesta a los requerimientos de otras áreas?

Si () No ()

¿Por qué? _____

6.- ¿Es necesario que las actividades se encuentren contempladas dentro de algún tipo de manual?

Si () No ()

¿Por qué? _____

7.- ¿Se encuentran definidas las actividades de arreglo y protección de las mercancías almacenadas?

Si () No ()

8.- ¿El personal se encuentra informado sobre la importancia que representa el manejo de materiales y la disposición del espacio en el almacén?

Si () No ()

9.- ¿Se llevan a cabo las funciones de arreglo y protección de las mercancías a almacenar?

Si () No ()

¿Cómo? _____

10.- ¿Se supervisa que el personal desempeñe sus funciones sobre el manejo de los materiales y la disposición del espacio en el almacén?

Si () No ()

¿Como? _____

11.- ¿Esta normada la entrada y salida de las mercancías en el almacén?

Si () No ()

12.- ¿Se cuenta con lineamientos establecidos para la contratación del personal?

Si () No ()

13.- ¿Esta reglamentado el acceso del personal al almacén?

Si () No ()

14.- ¿Se cumple la observancia de las normas de entrada y salida de las mercancías?

Si () No ()

¿De qué manera? _____

15.- ¿Los objetivos del almacén contemplan el crecimiento en la operación?

Si () No ()

16.- ¿Se cuenta con lineamientos para el control de inventarios en el almacén?

Si () No ()

Explíquelos brevemente _____

17.- ¿Están implantados lineamientos con respecto al arreglo y rotación de las mercancías existentes en el almacén?

Si () No ()

18.- ¿Se encuentra regulado el reporte de las mercancías existentes en el almacén?

Si () No ()

19.- ¿Los lineamientos conducentes al arreglo y protección de las mercancías son adecuados?

Si () No ()

¿Por qué? _____

20.- ¿Considera que los controles existentes en el almacén cumplen con los objetivos establecidos?

Si () No ()

¿Por qué? _____

21.- ¿Están programadas las actividades a desarrollar dentro del almacén?

Si () No ()

22.- ¿Está contemplado dentro de la planeación, la expansión y el crecimiento del almacén?

Si () No ()

23.- ¿El crecimiento de la demanda del servicio del almacén re--
presenta un problema en la operación?

Si () No ()

¿Por qué? _____

24.- ¿Existen programas de capacitación de personal?

Si () No ()

25.- ¿Se cuenta con programas de seguridad, tanto del personal -
como de las mercancías almacenadas?

Si () No ()

26.- ¿En su opinión la contratación del personal es adecuada?

Si () No ()

¿Por qué? _____

27.- ¿Existen programas de mantenimiento de la maquinaria y equi-
po existente en el almacén?

Si () No ()

28.- ¿Los programas de trabajo están definidos en función de que?

29.- ¿Los programas de mantenimiento de la maquinaria y equipo -
existente en el almacén son los apropiados?

Si () No ()

¿Por qué? _____

30.- ¿Se lleva a cabo una revisión de los programas de capacita-
ción de personal?

Si () No ()

¿Cómo? _____

31.- ¿Se cuenta con técnicas específicas de verificación, acomodo y espaciado de las mercancías a almacenar?

Si () No ()

32.- ¿Existe dentro de la empresa un control de inventarios de las mercancías almacenadas?

Si () No ()

33.- ¿Describa brevemente la técnica de verificación, acomodo y espaciamiento de las mercancías. _____

34.- ¿En el almacén existe un sistema de accesibilidad y acomodo de las mercancías almacenadas?

Si () No ()

35.- ¿Se observa el control de acceso al almacén de personas ajenas al mismo?

Si () No ()

¿Cómo? _____

36.- ¿Existe un sistema de control de inventarios en el almacén?

Si () No ()

Mencione cuál es _____

37.- ¿Son adecuados los sistemas con respecto a la accesibilidad y acomodo de las mercancías?

Si () No ()

¿Por qué? _____

38.- ¿Se emiten reportes de existencia de mercancías en forma periódica?

Si () No ()

¿Con qué objeto? _____

39.- ¿El sistema de control de inventarios da respuesta a las necesidades de información del área y de otros departamentos?

Si () No ()

¿Por qué? _____

40.- ¿En época de inflación el sistema de control de inventarios empleado es apropiado?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

3.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA

3.1 ESTRUCTURA DE LA INFORMACION OBTENIDA

Para efectos del análisis y evaluación de la información obtenida se llevó a cabo la selección de la misma, considerando los elementos que se incluyen en el modelo de auditoría propuesto y dando la estructura a dicha información de acuerdo a los almacenes contemplados en la muestra (almacenes en general). Asimismo se procedió a agrupar las respuestas del cuestionario en relación a los elementos del modelo a fin de facilitar la tabulación y la evaluación de los datos obtenidos.

3.2 PONDERACION DE LA INFORMACION

En virtud de que el objetivo de nuestra investigación de campo es el de corroborar que los elementos contemplados en el modelo propuesto sean los adecuados, y que fué un solo factor el investigado sobre la muestra seleccionada, se considera la técnica de ponderación enunciada en el modelo, adaptándola a las necesidades de análisis y evaluación de la información obtenida en esta investigación.

De acuerdo a lo anterior y para efecto de la ponderación se consideran 310 puntos, distribuidos de la siguiente manera:

FACTOR: ALMACENAJE

ELEMENTOS	PUNTOS
Estructura orgánica y funciones	80
Objetivos y Políticas	70
Planes y Programas	75
Sistemas de Control	85
	<u>310</u>

Considerando que en la información obtenida se cuenta con tres - valores, se contemplan 3 grados de apreciación.

GRADO DE APRECIACION	PUNTOS
Bien	10
Regular	5
Mal	0

ELEMENTO	BIEN (10)	REGULAR (5)	MAL (0)
E. O. y Func.	80 x 10 = 800	80 x 5 = 400	80 x 0 = 0
Obj. y Pol.	70 x 10 = 700	70 x 5 = 350	70 x 0 = 0
Planes y P.	75 x 10 = 750	75 x 5 = 375	75 x 0 = 0
Sistemas de C.	85 x 10 = 850	85 x 5 = 425	85 x 0 = 0
	<u>3100</u>	<u>1550</u>	<u>0</u>

De acuerdo a lo anterior se puede observar que la puntuación máxima para cada elemento es la siguiente:

ELEMENTO	PUNTOS
Estructura Orgánica y Funciones	800
Objetivos y Políticas	700
Planes y Programas	750
Sistema de Control	<u>850</u>
	<u>3100</u>

Para este caso los puntos asignados corresponden a un grado de - funcionalidad expresado en términos de calificación o aprecia- - ción que han de servir de parámetro para la evaluación de los e- - lementos.

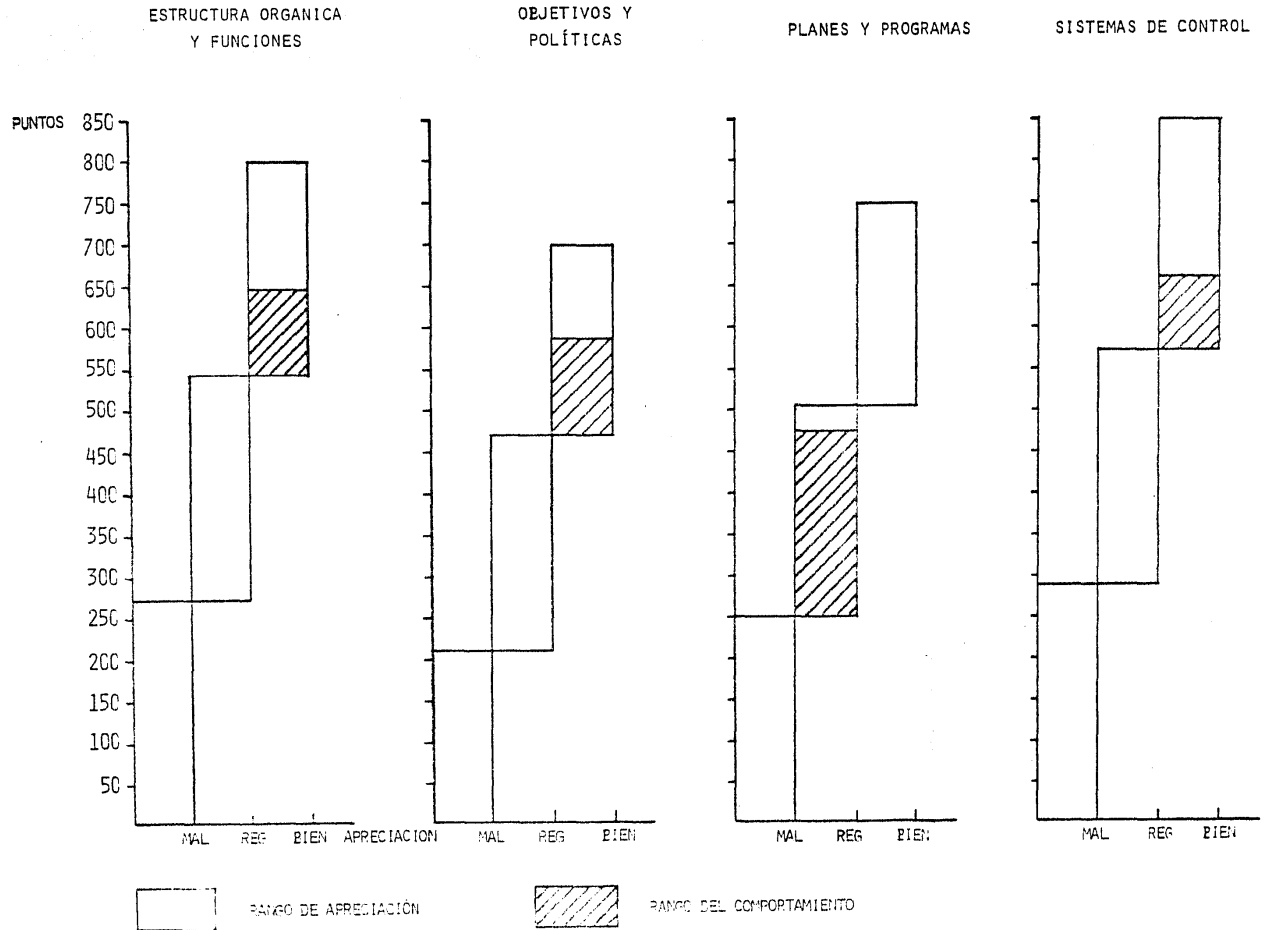
3.4 PRESENTACION DE RESULTADOS

Con el objeto de evaluar el comportamiento real de los elementos dentro de la muestra seleccionada se determinaron los rangos de puntuación por cada elemento tomando el valor máximo y mínimo considerados en la ponderación. Dichos rangos se presentan a continuación.

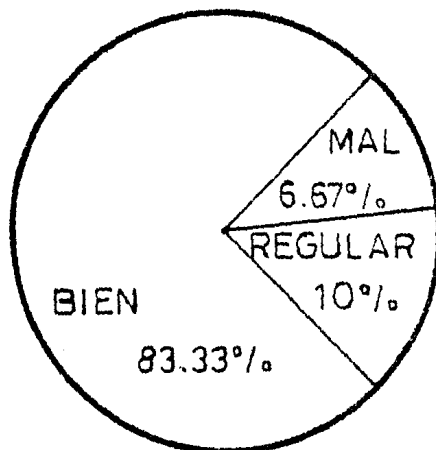
ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONES	OBJETIVOS Y POLITICAS	PLANES Y PROGRAMAS	SISTEMAS DE CONTROL
534 - 800	468 - 700	501 - 750	568 - 850
267 - 533	234 - 467	251 - 500	284 - 567
0 - 266	0 - 233	0 - 250	0 - 283

PUNTOS PROMEDIO DE LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

ELEMENTOS	PUNTOS POR ELEMENTOS	PUNTOS POR 10 (DETALLES DE ESTUDIO)	PUNTOS ENTRE TOTAL DE LA MUESTRA	PUNTOS PROMEDIO
ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONES	1875	18750	30	625
OBJETIVOS Y POLITICAS	1740	17400	30	580
PLANES Y PROGRAMAS	1440	14400	30	480
SISTEMAS DE CONTROL	1970	19700	30	656.6



REPRESENTACION GRAFICA DE LA MUESTRA EVALUADA



De la muestra seleccionada el 83.33% contempla en la operación - los elementos considerados en el modelo propuesto: el 10% los maneja en forma regular y el 6.67% restante son manejados irregularmente.

4.- CORRECCION AL MODELO

Con base en los resultados obtenidos y de acuerdo con las observaciones hechas durante la investigación, se concluye que el modelo de auditoría administrativa propuesto cumple con las características que requiere la revisión al funcionamiento de los sistemas de control en almacenes ya que el modelo contempla en su parte medular, los elementos necesarios para hacerlo aplicable a cualquiera que fuera el tipo de almacén.

Cabe hacer mención que el modelo de auditoría administrativa propuesto, será operable siempre y cuando se adecuen los elementos particulares de cada empresa, ya que debido a la diversidad de tipos de almacén no es posible establecer una receta que contenga todos los elementos y que éstos a su vez las manejen todas las empresas.

Sin embargo, sí es posible definir en términos generales la aplicación de técnicas para la revisión de cualquiera que sea el sistema de control de almacén, en éste caso, el modelo que se propone cumple con dicho requisito, con la aclaración de que el elemento menos común en los almacenes de la muestra fué el de planes y programas, por lo cual éste será una variable que el auditor deberá considerar en su evaluación.

CONCLUSIONES

Dada la importancia que reviste la auditoría administrativa para el eficiente funcionamiento de la operación en la empresa, es congruente la necesidad de particularizar la aplicación de la misma con el objetivo del estudio en el ámbito del organismo y la cual fue determinada al inicio de esta investigación en la hipótesis considerada.

Con base en el desarrollo de la investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la hipótesis considerada al inicio del presente estudio, es coherente con la particularización de la auditoría administrativa.

La magnitud con la cual resultó corroborada la hipótesis se refleja en la funcionalidad del modelo de auditoría propuesto, en la determinación de los factores, elementos y detalles a estudiar, mismos que deberá tener en cuenta el auditor para la aplicación de la auditoría. Esto no significa que el modelo propuesto se haya aislado de los métodos que plantean los estudiosos de la materia, sino por el contrario, los conocimientos aportados por los autores enunciados en el capítulo II de este trabajo, fueron la base fundamental para el diseño de dicho modelo.

Cabe aclarar que la aplicación del modelo de auditoría administrativa propuesto, estará supeditado al tipo de almacén a revisar, ya que los factores, elementos y detalles a estudiar son manejados en forma variable en cada empresa, sin embargo los considerados en el modelo contemplan en su generalidad los que cada organismo maneja.

Por otra parte, la simplificación de la técnica de auditoría administrativa será de gran ayuda para el auditor, pues a través de ésta, los resultados que se obtengan serán más objetivos y reales asimismo los elementos de apoyo que se otorgan a los niveles directivos para la buena toma de decisiones, serán más representativos.

El presente estudio enfocado hacia la particularización de la auditoría administrativa a los sistemas de control en almacenes, deja abierta la posibilidad al desarrollo de investigaciones ulteriores para la simplificación de la técnica de revisión en los diferentes ámbitos de la administración de un organismo.

RECOMENDACIONES

Para que la aplicación del modelo de auditoría administrativa -- propuesto opere eficazmente, es menester que el auditor se interiorice en los factores, elementos y detalles a estudiar considerados en el mismo.

Otro de los aspectos de vital importancia que debe considerar el auditor, será el de revisión de lineamientos específicos de control, esto, con el fin de que se tenga un mayor grado de eficiencia en el organismo.

Por otra parte, es recomendable por parte del profesionista que -- llevara a cabo la auditoría, la verificación de las áreas funcionales que integran el organismo y que estas sean congruentes con las que se contemplan en el modelo, teniendo en cuenta que el organismo funcione como empresa o como parte integral de la misma, y las cuales darán la idea de como se encuentra estructurada la empresa.

Del mismo modo es conveniente que para la revisión de los sistemas de control y más específicamente en la determinación del -- cuestionario o guía de entrevista, sea formulada de una manera clara y sencilla de tal forma que sea comprensible para el personal responsable del control ya que se observó que en su generalidad el personal involucrado en los sistemas de control adolece de los requerimientos necesarios para tal efecto.

BIBLIOGRAFIA

Tesis, Utilidad de los Almacenes Generales de Depósito para el Administrador de Empresas.- Jaime Ruíz Almanza.- F.C.A. U.N.A.M. 1972.

Nuevo Diccionario de la Lengua Española.- Editorial Ramón Sopena S.A. 1976.

Administración Moderna de Almacenes.- Creed H. Jenkins.- Editorial Diana. 1981.

Auditoría Administrativa.- Edward F. Norbeck.- Editorial Técnica 1978.

Tesis, Auditoría Administrativa de la Dirección General de Asistencia Social de la Secretaría de Salubridad y Asistencia.- Ma. de las Mercedes Ríos López.- F.C.A U.N.A.M. 1980.

Diccionario de Magnament.- Hano Johannsen.- Oikos-Tau Ediciones. Barcelona. 1982.

Metodología Profesional para el Análisis de Sistemas.- Systemation de México, S.C. 1979.

Diccionario Hispánico Universal.- W.M. Jackson Inc. Editores. 1979.

Organización del Almacén.- Michele Calimieri.- Editorial Hispano Europea. 1969.

La Auditoría Administrativa.- José Antonio Fernández Arena.- Editorial Diana. 1973.

Auditoría Administrativa.- William P. Leonard.- Editorial Diana. 1979.

Revista, "El Auditor". Editada por el Despacho Gabriel Gorbea y Asociados. Año 1 Núm. 2. Marzo 1970.

Auditoría al Proceso Administrativo.- Francisco J. Acevedo Valdez.- Editorial IEESA. 1979.

Apuntes de Auditoría Administrativa.- Jorge Alvarez Anguiano .- F.C.A. U.N.A.M. 1985.

Principios de Administración.- George R. Terry.- Editorial CECSA 1980.

Elementos de Administración Moderna.- Harold Koontz y Cyril O'Donnell.- Editorial Mac Graw Hill.- 1974.

Sinopsis de Auditoría Administrativa.- Joaquín Rodríguez Valencia.- Editorial Trillas. 1981.

El Análisis Factorial, Guía para Estudios de Economía Industrial del Banco de México.- Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky.- Edita Banco de México. 1984.

Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento.- Fernando Arias Galicia.- Editorial Trillas. 1978.

Manual de Operaciones de Almacén.- Carlos Gerhard.- Editorial -- Pax México, S.A. 1961.

Abastecimiento, La Ciencia Moderna de las Compras.- Henry G. Hod

ges. Editorial Herrero Hnos. Sucesores, S.A. 1962.

Técnica de la Organización de Almacenes.- Erwin Fein.- Editorial Mac Graw Hill. 1966.

Redacción de Tesis y Trabajos Escolares.- Jonathan Anderson.- Editorial Diana. 1973.

Tesis, Método Científico Aplicado a la Recopilación de Datos en la Auditoría Administrativa.- Loera Vivar Ma. de Lourdes y Yucupicio Batista Elizabeth.- F.C.A. U.N.A.M.