



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO
DE COMPRAS DE UNA EMPRESA COMERCIAL"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

GISELA GUEVARA SALAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ASESOR: LIC. JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO. 1994



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN U. N. A. M.
SECRETARÍA ACADÉMICA FACULTAD DE ESTUDIOS
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR SUPERIORES-CUAUTITLÁN
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

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

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

"La auditoría administrativa en el departamento de compras
de una Empresa Comercial".

que presenta La pasante: Gisela Guevara Salas
con número de cuenta: 8507827-3 para obtener el TÍTULO de:
Licenciada en Administración ; en colaboración con :
Enrique Cortés González

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

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Mex., a 22 de Febrero de 1964

PRESIDENTE	<u>C.P. José Luis Covarrubias Guerrero</u>
VOCAL	<u>L.A. Ignacio Rivera Cruz</u>
SECRETARIO	<u>C.P. José Luis Muñoz y Alonso</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Pedro Bello Cabrera</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Pedro E. Vargas Reyes</u>



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
SECRETARIA ACADÉMICA
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

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



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

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

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

"La auditoría administrativa en el departamento de compras
de una Empresa Comercial".

que presenta El pasante: Enrique Cortés González
con número de cuenta: 8508786-0 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Contaduría ; en colaboración con :
Gisela Guevara Salas

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

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Mex., a 22 de Febrero de 1964

PRESIDENTE C.P. José Luis Covarrubias Guerrero

VOCAL L.A. Ignacio Rivera Cruz

SECRETARIO C.P. José Luis Muñoz y Alonso

PRIMER SUPLENTE L.A. Pedro Bello Cabrera

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Pedro E. Vargas Reyes

DEDICATORIAS

A MIS PADRES

ANGELITA Y JAIME

**POR SU AMOR, AYUDA Y COMPRENSION EN TODOS LOS
MOMENTOS DE MI VIDA.**

A MI HERMANA

ELIDA

POR BRINDARME SU AMOR, CONFIANZA Y AMISTAD.

Sigala Guevara Salas.

A MIS PADRES

POR LA VIDA QUE ME HAN OTORGADO Y POR SU VIDA QUE
ME HAN REGALADO.

A MIS HERMANOS

POR SU AMISTAD, INFANCIA, APOYO Y RESPETO QUE NOS
TENEMOS.

A MIS AMIGOS

POR SUS CONSEJOS PERSONALES, PROFESIONALES, APOYO
MORAL Y MATERIAL QUE ME HAN OFRECIDO.

Enrique Cortés González.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "CUAUTITLAN"

En la cual pasamos unos de los momentos más importantes de nuestra vida.

A NUESTROS PROFESORES

Por sus enseñanzas de un valor incalculable, que nos acompañarán a lo largo de nuestra vida profesional y personal.

LIC. JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO

Por su asesoramiento y apoyo que nos brinda con un gran respeto en todo momento, compartiendo sus experiencias y conocimientos de su vida profesional y académica.

Gisela Guavera Salas.

Enrique Cortés González.

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO
DE COMPRAS DE UNA EMPRESA COMERCIAL.**

INDICE DE LA TESIS.

INTRODUCCION	09
1 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
1.1 Definición de Auditoría Administrativa.....	14
1.2 Tipos de auditoría.....	15
1.2.1 Concepto de Auditoría Integral.....	16
1.2.2 Concepto de Auditoría Administrativa.....	18
1.2.3 Concepto de Auditoría Operacional.....	20
1.2.4 Concepto de Auditoría de Estados Financieros..	21
1.3 Objetivos de la Auditoría Administrativa.....	26
1.4 Normas de la Auditoría Administrativa.....	27
1.5 Metodología de la Auditoría Administrativa.....	30
1.6 Técnicas de la auditoría administrativa.....	35
1.7 Diferencia de auditoría administrativa con otras auditorías.....	37
2 CONCEPTO DE EMPRESA COMERCIAL	
2.1 Marco general.....	39

2.2 Características generales de una Empresa.....	44
2.2.1 Características de una Empresa de Servicios...	45
2.2.2 Características de una Empresa Comercial.....	46
2.2.3 Características de una Empresa Industrial.....	54
3 CONCEPTO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	
3.1 Introducción a la definición de compras.....	57
3.2 Objetivos principales de las compras.....	59
3.3 El proceso de compras.....	60
4 DESARROLLO DEL TRABAJO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
4.1 Planeación de la auditoría administrativa.....	92
4.2 Ejecución de la auditoría administrativa.....	94
4.2.1 Recopilación y registro de información.....	95
4.2.2 Análisis de la información.....	100
4.3 Informe y recomendaciones de la auditoría administrativa.....	102
5 CASO PRACTICO.....	105
CONCLUSIONES.....	157
BIBLIOGRAFIA.....	160

INTRODUCCION

Al emprender un negocio cualquiera que sea el giro y tamaño, se requerirá de una inversión de recursos humanos, financieros y técnicos, la cual siempre traerá consigo un riesgo, que podrá ser una total o parcial pérdida de la inversión, es por eso que se debe buscar la administración eficiente de tales recursos.

Las empresas se caracterizan por sus constantes cambios que dan origen a ser un organismo cada vez más complejo, y que en medio de las exigencias de la sociedad se encuentran en la constante búsqueda de la competitividad, utilidades, liquidez financiera y la complacencia de los consumidores.

La empresa comercial, tiene como actividad principal la compra-venta de artículos; es de suma importancia el saber y conocer lo que se quiere vender y a quien se le va a vender, para así, proveerse de los artículos necesarios, evitándose así desviaciones de recursos.

Por lo tanto, la función de compras es una de las actividades de mayor importancia y cuidado, ya que será la forma de detectar las necesidades de abastecimiento de la empresa, buscando proveerlas con

quien mejor convenga, considerando las necesidades comerciales y financieras de la empresa.

En tiempos anteriores un negocio se manejaba empíricamente, esto quiere decir que cada uno de los dueños administraba conforme a sus conocimientos y experiencia aplicados al día, sin preocuparse por el futuro, en la actualidad se cuenta con una administración científica la cual permite aplicar conocimientos, técnicas e investigaciones coordinadas para aprovechar mejor los recursos de la organización.

Toda organización requiere que sus funciones estén especificadas y determinadas con base en objetivos, la Auditoría Administrativa es un instrumento dentro de la misma Administración que permite realizar un examen de toda la organización, con el fin de examinar la eficiencia administrativa.

Para poder llevar a cabo una auditoría administrativa se debe conocer la verdadera situación de la empresa, desde un punto de vista objetivo que permita emitir un diagnóstico, que ayude a aquella persona que tiene la tarea de tomar las decisiones.

A continuación se dará una breve sinopsis de la Tesis:

CAPITULO I. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En este capítulo se verán las definiciones de los diversos tipos de auditoría, para conocer las diferencias y las similitudes entre cada una de ellas. La definición de la auditoría administrativa en forma específica nos ayudará a conocer sus objetivos así como los elementos que la conforman, su metodología y las técnicas más usuales.

CAPITULO II. CONCEPTO DE EMPRESA COMERCIAL.

Se conocerán las características generales de este tipo de empresa, para poder destacar la importancia que tiene en la vida económica de nuestro país.

CAPITULO III. CONCEPTO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

En este capítulo se conocerá la importancia y la relevancia que tiene el departamento de compras en una empresa, así como los objetivos de comprar y el proceso más usual en la adquisición de mercancías, que va desde el control de los inventarios, la solicitud de las mercancías necesarias, peticiones de cotización, control de antecedentes de proveedores y de compras, levantamiento de pedidos y negociación de las condiciones de compra; también se presenta un

procedimiento acompañado de un diagrama de flujo en donde se muestra de manera general la función de compras.

CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Para realizar cualquier investigación, es necesario planear la forma en que se va a llevar a cabo, para la aplicación de la auditoría administrativa en cualquier empresa, se necesita establecer un programa que guíe la ejecución de la revisión, el presente capítulo contiene los datos necesarios y características que debe contener un programa de auditoría administrativa, así como, las técnicas a utilizar, como se va a analizar la información recopilada y cual va a ser el contenido y características del informe final.

CAPITULO V. CASO PRACTICO.

Presentamos el ejemplo de una auditoría administrativa aplicada a una área específica, en este caso fue a la función de compras de una empresa comercial, que se dedica a la compra-venta de vinos y licores nacionales y de importación, iniciando con el conocimiento de la problemática existente en esta función, establecimiento del programa de auditoría, ejecución del mismo, hasta la formulación del informe final.

En el campo profesional el Lic. en Administración y el Lic. en Contaduría comparten una serie de prácticas y conocimientos que si bien se delimitan claramente, existe una gran convivencia dentro de la organización.

La constante comunicación y retroalimentación va ha ayudar a mantener el desarrollo y la capacitación dentro de las profesiones, reflejándose en la disminución de errores y provocando el aumento de beneficios en el desarrollo de las actividades generales.

En busca de encontrar nuevas perspectivas en el desarrollo profesional fuimos motivados a trabajar juntos, ya que consideramos, nos da la pauta para transmitir conocimientos y experiencias, discutir ideas y propuestas llevándonos a realizar un trabajo que finalmente satisfaga el objetivo de ambos.

Por último pensamos que si la auditoría administrativa se aplica a cualquier parte de la organización permitirá determinar las fallas que podrán estar afectando a un todo. Y si se aplica la auditoría administrativa a la función de compras logrando mantener el seguimiento de las recomendaciones de la revisión, entonces se obtendrán mayores utilidades administrativas y financieras.

I LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.1 DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

"La Auditoría Administrativa es un análisis informativo, constructivo y evaluativo, con una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planes, procesos, personas y problemas de una entidad económica."

HENRY DE VOS.

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

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

"La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo 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 y sus finalidades humanas y físicas.

WILLIAM P. LEONARD.

De los conceptos anteriores definimos a la Auditoría Administrativa como la revisión analítica y evaluación de objetivos individuales y generales de una empresa en base a la funcionalidad de la estructura y sistemas administrativos de la misma.

1.2 TIPOS DE AUDITORIA.

La auditoría es un proceso sistemático para obtener, controlar y evaluar evidencias objetivas, para comunicar los resultados a los usuarios interesados, por lo tanto:

- 1.- Auditar es llevar acabo un examen.
- 2.- El examen debe ser metódico y ordenado.
- 3.- Implica investigación de causas y efectos.

Para el ejercicio de la auditoría se deben de seguir ciertas bases comunes a cualquier tipo de auditoría, las cuales serán aplicadas

según el criterio, la experiencia y capacidad del profesional que tenga la responsabilidad de realizar la auditoría.

Las bases comunes sugeridas para llevar a cabo una auditoría son:

- 1.- Identificación con la entidad a auditar.
- 2.- Análisis de la función a auditar.
- 3.- Estudio y evaluación del control interno.
- 4.- Pruebas selectivas de Auditoría.
- 5.- Papeles de trabajo.

A continuación daremos una breve explicación de cada uno de los tipos de auditoría que para nosotros se encuentran entre las más usuales actualmente.

1.2.1 Concepto de Auditoría Integral.

Tiene como objetivo la revisión de los aspectos contable-financieros, operacionales y administrativos de la entidad sujeta a revisión en una misma asignación de auditoría. Lo que se pretende con la auditoría integral es que el auditor, con base en los conocimientos adquiridos en los otros tipos de auditoría, aplique en su revisión un enfoque integral con el interés de que los resultados

de su gestión sean más amplios y ambiciosos en beneficio de la entidad a la que presta sus servicios.

Las bases que sustentan el ejercicio de la auditoría integral descansan en las siguientes consideraciones y criterios:

1.- El auditor debe evaluar el control interno de la empresa.

a) Obtención de información financiera veraz y confiable:

Auditoría Interna Tradicional.

b) Promoción de eficiencia en la operación de la entidad:

Auditoría Operacional.

c) Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la entidad:

Elemento para la auditoría administrativa.

d) Protección de los activos de la entidad:

Resultado de la observancia de los anteriores puntos.

2.- Debe tener bases de estudio, análisis y conocimiento interno, operacional o administrativo.

3.- No existe una línea perfectamente definida que indique en una revisión donde inicia y donde termina la auditoría interna, operacional y administrativa.

4.- Los resultados de operación de una entidad se deben consignar en los Estados Financieros.

5.- Obtener resultados.

1.2.2 Concepto de Auditoría Administrativa.

La revisión del control administrativo es una auditoría administrativa. El énfasis está sobre la localización de áreas problema.

En relación con diversos criterios de Auditoría Administrativa se considera que se pueden establecer tres premisas:

1.- La Auditoría debe relacionarse con lo objetivo y con lo medible.

El auditor debe saber que la medición no siempre es precisa, por lo tanto, debe aplicar un criterio profesional, libre, impersonal y exento de prejuicios.

2.- Debe referirse con lo presente y con lo pasado, y no con lo futuro.

El auditor debe examinar aquello que existe o ha existido y no lo que es de esperarse que se desarrolle; es decir no puede ser un pronóstico, sin embargo, esto no implica que el futuro será totalmente ignorado ya que al evaluar la administración actual, el futuro se habrá de considerar implícitamente; parte de los

procedimientos de auditoría deben referirse al pasado, puesto que los resultados de las decisiones anteriores pueden ser el mejor medio para estimar los beneficios futuros. Por lo tanto, la otra parte de la Auditoría Administrativa se centra en la elaboración de un informe final de resultados del presente, y en la evaluación de los mismos.

3.-Debe producir un resultado que sea comprensible y que pueda ser utilizado por varias personas externas interesadas.

La Auditoría Administrativa debe producir un resultado que se pueda entender y utilizar por el público interesado; una información que realmente transmita los hechos esenciales siendo la culminación del trabajo del auditor.

La Auditoría Administrativa debe informar sobre los fenómenos y hechos examinados, proporcionando los elementos necesarios para:

- a) Eliminar desperdicios y deficiencias.
- b) Efectuar mejoras.
- c) Utilizar mejor los recursos de que dispone la empresa.

La Auditoría Administrativa debe llevarse a cabo en base a los principios de la propia teoría administrativa ya que va encaminada a lograr determinados objetivos por medio de una adecuada organización,

estructura que utilice equilibradamente los recursos materiales, humanos y técnicos de que disponga el organismo social.

En la práctica muchos fracasos de empresas son consecuencia directa de algún "mal" que lentamente se fue agravando por falta de atención inmediata, y que cuando se descubrió fue a causa de los estragos causados, ya muy difíciles de remediar, así los propios síntomas indicativos serán los que señalarán cuándo debe hacerse una Auditoría Administrativa.

1.2.3 Concepto de Auditoría Operacional.

"Es el servicio adicional que presta el Contador Público en su carácter de Auditor Externo, cuando coordinadamente con el examen de estados financieros, examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativas de sus clientes, a través de proponer las recomendaciones que considere adecuadas."

"BOLETIN 1 DE LA COMISION DE
AUDITORIA OPERACIONAL DEL INS
TITUTO MEXICANO DE CONTADORES
PUBLICOS."

La práctica de la Auditoría operacional consiste en dar efecto a uno de los objetivos del control interno: La promoción de eficiencia de operación.

- La Auditoría operacional es una actividad que conlleva como propósito fundamental el prestar un mejor servicio a la administración proporcionándole comentarios y recomendaciones que tiendan a mejorar la eficiencia de las operaciones de una entidad.

- El auditor operacional no únicamente debe revisar la operación, en sí, habrá de extenderse a la función de esa operación.

- La Auditoría operacional es un gran reto a la capacidad y calidad profesional del contador público como auditor operacional. Para una buena ejecución de la auditoría requiere introducirse en otras disciplinas como son: análisis de sistemas, ingeniería industrial, mercadotecnia, relaciones industriales, etc.

- Se requiere una definición de objetivos; así como contar con elementos para comparar lo que se está realizando contra esos objetivos, con el propósito de determinar desviaciones, analizar y evaluar estas, para así poder tomar medidas correctivas acordes con las circunstancias.

1.2.4 Concepto de Auditoría de Estados Financieros.

Tiene como objetivo la revisión total o parcial de estados financieros, con un criterio y punto de vista independiente para así poder expresar una opinión respecto a ellos para efectos ante terceros.

El Boletín B de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, dentro de sus pronunciamientos generales, dice lo siguiente en relación a la auditoría de Estados Financieros:

El objetivo del examen de estados financieros, es rendir una opinión profesional independiente sobre la razonabilidad con que éstos presentan la situación financiera y los resultados de las operaciones de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad, aplicados sobre bases consistentes.

Para estar en condiciones de emitir su opinión en forma objetiva y profesional, el auditor tiene la responsabilidad de reunir los elementos de juicio suficientes que le permitan obtener, con certeza razonable, la convicción de:

- 1.- La autenticidad de los hechos y fenómenos que los estados financieros reflejan.

2.- Que son adecuados los criterios, sistemas y métodos usados para captar y reflejar en la contabilidad en los estados financieros dichos hechos y fenómenos.

3.- Que los estados financieros están de acuerdo con principios de contabilidad, aplicados sobre bases consistentes."

Dictamen del auditor.

El dictamen del auditor es el documento formal que suscribe el contador público conforme a las normas de su profesión, relativo a la naturaleza, alcance y resultados del examen realizado sobre los estados financieros de su cliente. La importancia del dictamen en la práctica profesional es fundamental, ya que usualmente es lo único que el público ve de su trabajo.

El Boletín H-01 Relativo a la Obligación de Emitir un Dictamen en todo Trabajo Profesional, menciona en algunos de sus párrafos lo siguiente:

En todos los casos en que un contador público independiente haya hecho una revisión de estados o información financiera, ineludiblemente deberá expresar una opinión en los términos del examen que practicó.

Por la obligación moral y profesional que tiene el auditor de informar veraz e imparcialmente al público que leerá sus informes, cuando sea contratado para llevar a cabo un examen de estados financieros estará obligado a rendir su dictamen sin importar las circunstancias, pues si llevó a cabo su trabajo de auditoría y existieron problemas que no fueron solucionados a su satisfacción, los deberá indicar claramente, así como el efecto que tuvieron en su opinión, independientemente del destino final que su cliente pueda darle a su dictamen.

El Boletín H-20 referente a las Notas a los Estados Financieros en alguno de sus párrafos menciona lo siguiente:

Por limitaciones prácticas de espacio, la mayor parte de las veces no se puede presentar en el cuerpo de los Estados Financieros toda la información necesaria para una revelación suficiente; por tal motivo, las entidades acostumbran ampliar su información, mediante notas a los Estados Financieros.

En términos generales, las notas a los Estados Financieros son explicaciones que amplían el origen y significado de los datos y cifras que se presentan en dichos estados, aluden a políticas o procedimientos contables, reglas particulares, cambios de un periodo a otro en las citadas políticas o procedimientos, o proporcionan

información acerca de ciertos eventos económicos que han afectado o podrían afectar a la entidad.

Metodología para la Ejecución de la Auditoría de Estados Financieros.

1.- Establecer contacto con el cliente. Se establece comunicación con el representante de la empresa en la que se solicita le sean examinados sus Estados Financieros.

2.- Identificación con la empresa a auditar. El auditor debe llevar a cabo un estudio general o identificación de la empresa que va a auditar, realizando un breve estudio del control interno.

3.- Formalización de la auditoría. Con base en el estudio de identificación practicado por el auditor, se le presentará al cliente una propuesta de contrato de servicios de auditoría.

4.- Formulación del programa de trabajo de auditoría. El auditor programará y planeará en tiempo y fechas las diferentes intervenciones en la empresa a auditar.

5.- Desarrollo de la auditoría. Consiste en la ejecución del programa de auditoría y concluye con la presentación del informe o dictamen relativo.

1.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.- Diagnosticar los posibles problemas en cualquier área de la empresa a auditar para darle seguimiento.

2.- Utilizar los instrumentos adecuados para solucionar los problemas: planes, procedimientos, programas, métodos de control, políticas, sistemas, etc.

3.- Mejorar la utilización de recursos humanos y materiales.

4.- Eliminar desperdicios y deficiencias.

5.- Proponer los cambios necesarios de acuerdo a las necesidades internas, así como las externas que exige toda innovación para ser competitivo.

La Auditoría Administrativa puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad.

1.4 NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración en 1977, promulgó las siguientes normas de Auditoría Administrativa:

1.- El Licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa de entidades tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiera el servicio a prestar.

2.- El Licenciado en Administración está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

3.- La Auditoría Administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe

cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

4.- Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general, el Licenciado en Administración debe proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

5.- Es responsabilidad profesional del auditor administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

6.- Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo de esmero, tanto en lo personal, como en la supervisión de ayudantes, aún en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

7.- La Auditoría Administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las

oportunidades de mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La Auditoría Administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluativo es siempre subjetivo, por lo que el Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

Con respecto a la promulgación de La Asociación Nacional de Colegios de Lic. en Administración en 1977, en la primera norma, consideramos que el Licenciado en Contaduría junto con Licenciado en Administración están preparados sobre las mismas bases para realizar una auditoría administrativa, pero no dudamos que cada profesión tenga criterios distintos, surgidos de la finalidad individual de cada una.

Se debe tener presente que las funciones del auditor difieren según la empresa de que se trate. En la mayoría de las veces, su labor consistirá en llevar a cabo una revisión, informar de las eficiencias o irregularidades que encuentre y presentar sugerencias para ponerles remedio.

Al preparar un plan para alcanzar las metas fijadas, es indispensable determinar primero las necesidades generales, la relación entre ellos y precisar si dichas necesidades abarcan todos los aspectos indispensables para la finalidad perseguida. El auditor encargado del programa tiene que decidir cuales factores son los más necesarios para alcanzar los objetivos, cuales son los mejores métodos para lograrlos, cuales los sujetos más apropiados para hacerse cargo de la función y cuales son los factores limitativos y de control.

Parte importante de la responsabilidad que tiene el auditor es transmitir de una manera eficaz la información que ha obtenido en sus investigaciones y que tiene que ver directamente con los problemas de la administración, ya que un informe bien concebido estimula la acción e influye bastante en la decisión que se toma.

1.5 METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se proponen las siguientes etapas:

1.- Conocimiento general de la empresa:

El auditor administrativo deberá llevar a cabo un estudio general de la entidad que será objeto de auditoría, mediante entrevistas preliminares con el cliente, definiendo así, el propósito de llevarla a cabo y todos aquellos puntos que permitan definir el programa de auditoría.

2.- Establecer un programa de auditoría adecuado a las características de la empresa:

El auditor llevará a cabo el trabajo de auditoría mediante un programa que realizará, el cual contendrá :

- A) Datos generales de la empresa.
- B) Objeto de la auditoría administrativa.
- C) Áreas específicas que serán objeto de revisión.
- D) Tiempo estimado para la realización del trabajo.
- E) Descripción de la información que debe obtenerse.
- F) Fuentes de información.
- G) Personal necesario indicando características técnicas, trabajo específico y tiempo a ocupar.
- H) Facilidades que proporcionará la empresa.
- I) Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión.

J) Elaboración y presentación del informe de auditoría administrativa.

3.- Recolección de datos:

Deberán de emplearse los medios adecuados para obtener datos claros, completos y detallados que serán el fundamento del estudio.

4.- Análisis e interpretación de datos:

El auditor debe actuar objetivamente, preguntándose siempre:

- ¿ Qué se está haciendo ?
- ¿ Por qué se hace ?
- ¿ Cómo se hace ?
- ¿ Quién lo hace ?
- ¿ Qué es bueno y qué es malo ?
- ¿ Cuales factores afectan y qué podemos hacer para mejorar ?

5.- Informe de Auditoría:

Presentará la actual situación administrativa de la empresa en un informe claro, completo y oportuno; para dar seguimiento a las observaciones y recomendaciones presentadas por el auditor.

- Propósito de la auditoría.
- Hechos relevantes a nivel de empresa.

- Hechos relevantes a nivel departamento o área.
- Recomendaciones.
- Conclusiones.
- Anexos.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La Auditoría Administrativa como un proceso de revisión, evaluación, verificación y comprobación del funcionamiento del sistema administrativo de una organización es de vital importancia que lleve acabo la investigación tomando en cuenta el proceso administrativo, no importando si la auditoría es en toda la organización o en un departamento en especial; a continuación presentamos los elementos y etapas del proceso administrativo, que servirán de base para evaluar la administración de la empresa.

FABE	ELEMENTO	ETAPA
M	PLANEACION	- OBJETIVOS
E		- POLITICAS
C		- PROCEDIMIENTOS
A		- PROGRAMAS
N		- PRONOSTICOS
I	ORGANIZACION	- PRESUPUESTOS
C		- ESTRATEGIAS
A		- METAS
		- FUNCIONES
		- JERARQUIAS
		- OBLIGACIONES

FABE	ELEMENTO	ETAPA
D	DIRECCION	- AUTORIDAD
I		- COMUNICACION
N		- SUPERVISION
A		- MOTIVACION
M	CONTROL	- NORMAS
I		- STANDARES
C		
A		

1.6 TECNICAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Para llevar a cabo la Auditoría Administrativa el auditor se auxiliara de las técnicas que considere más adecuadas, a fin de obtener la información más completa y precisa que le permita tener los fundamentos necesarios para respaldar las opiniones y recomendaciones emitidas en el informe.

En la metodología de la Auditoría Administrativa encontramos dos etapas, recolección y análisis e interpretación de datos, cada una de

ellas utiliza técnicas distintas basadas en su función, por esta razón las dividimos de la siguiente manera:

a) Recolección de datos.

- Observación e inspección.
- Revisión de documentos.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.

b) Análisis e interpretación de datos

- Diagramas: de organización, de procesos, de tiempos y movimientos, de disposición de máquinas, comparativos, combinados, gráficos y carta de actividades.
- Estudio de tiempos.
- Películas de movimiento en el trabajo.
- Papeles de trabajo.
- Instrucciones, operaciones y rutas.
- Muestreo y medición del trabajo.
- Investigación de operaciones.

1.7 DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON OTRAS AUDITORIAS.

Al tener conocimiento de las características de cada auditoría permite al auditor delimitar las diferencias y bases comunes para la realización de las auditorías, y a su vez, en el ejercicio de su profesión aplicarlas según la necesidad, capacidad y experiencia del auditor, a continuación presentamos un cuadro comparativo de la auditoría administrativa con la auditoría integral, operacional y financiera.

CUADRO COMPARATIVO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON OTRAS AUDITORIAS

CARACTERISTICAS	AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AUDITORIA INTEGRAL	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS
FINALIDAD	EXAMINAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	EXAMINAR ASPECTOS COMPLETOS - FINANCIEROS, OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS.	EXAMINAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.	EXAMINAR SITUACION FINANCIERA.
ENFOQUE	EXAMEN DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA, EN BASE A LA REVISION: PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION Y CONTROL.	REVISION INTEGRAL BASADA EN EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO EN LOS OTROS TIPOS DE AUDITORIA: ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERACIONAL	REVISION DE LA OPERACION, INDEPENDIENTEMENTE DE LA EVALUACION DE PERSONAS, O DEPARTAMENTOS QUE LLEVAN A CABO LA OPERACION.	REVISION DE LA SITUACION FINANCIERA DE ACUERDO A PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD APLICADOS SOBRE BASES CONSISTENTES.
MOTIVO U ORIGEN	SERVICIO PROPORCIONADO A PETICION DE UN CLIENTE.	AUDITORIA REALIZADA DE PREFERENCIA POR AUDITOR INTERNO, YA QUE ESTABA FAMILIARIZADO CON LA SITUACION DE LA EMPRESA Y A LA VEZ OBTIENE MAYORES RESULTADOS.	REALIZADA POR AUDITOR INTERNO O EXTERNO BUSCANDO QUE EN SU INTERVENCIÓN EXAMINE Y EMITA INFORME SOBRE LA EFICIENCIA DE OPERACIONES.	SERVICIO PROPORCIONADO A PETICION DE UN CLIENTE, CON EL PROPÓSITO DE EMITIR DICTAMEN.
SUJETO QUE LA EJECUTA	LICENCIADO EN ADMINISTRACION O LICENCIADO EN CONTABILIDAD, CON LA EXPERIENCIA NECESARIA EN ESTA AREA.	LICENCIADO EN CONTABILIDAD, CON EL CONOCIMIENTO NECESARIO DE TODAS LAS AUDITORIAS.	LICENCIADO EN CONTABILIDAD.	LICENCIADO EN CONTABILIDAD.
ALCANCE	PUEDE EFECTUARSE SECCIONAL O INTEGRALMENTE EN CUALQUIER OPERACION PERSONA O DEPARTAMENTO INCLUYENDO LOS NIVELES GERARQUICOS.	SE EFECTUA DE MANERA INTEGRAL EN TODA LA EMPRESA.	PUEDE EFECTUARSE SECCIONAL O INTEGRALMENTE, PERO SIEMPRE RELACIONADA CON OPERACIONES Y NO CON PERSONAS Y/O DEPARTAMENTOS.	SE PUEDE EFECTUAR DE UNA MANERA TOTAL O PARCIAL, PERO SIEMPRE A LOS ESTADOS FINANCIEROS.
INFORME	SE EMITE OPINION AUTORIZADA RESPECTO A LA EFICIENCIA CON QUE SE ESTO ADMINISTRANDO UNA SECCION O LA EMPRESA EN SU CONJUNTO, ASI COMO LAS OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS PROPUESTAS.	SE EMITE OPINION AUTORIZADA RESPECTO A LA EFICIENCIA DE TODA LA EMPRESA SOBRE EL AREA ADMINISTRATIVA, OPERACIONAL Y CONTABLE-FINANCIERA CUMPLIENDO LAS RECOMENDACIONES GENERALES PARA SOLUCIONAR LAS FALLOS Y PROBLEMAS DETECTADOS.	SE EMITE OPINION AUTORIZADA SOBRE FALLOS DETECTADOS EN RELACION CON LA REALIZACION DE LAS OPERACIONES, PRECISANDO CUANTIFICAR Y RESALTAR EL EFECTO DE ELLOS; DAR RECOMENDACIONES Y SOLUCIONES.	SE EMITE DICTAMEN SOBRE LA SITUACION FINANCIERA, CON EL FIN DE DAR FE A LA VERDAD DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA UTILIZARLOS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES Y OBLIGACIONES DE LA EMPRESA.

2 CONCEPTO DE EMPRESA COMERCIAL

2.1 MARCO GENERAL.

La empresa comercial es el resultado de una gran industria, la industria de la distribución.

La industria de la distribución es muy grande y diversa, incluye a los mayoristas y a los agentes especialistas quienes venden a las fábricas y a otros distribuidores como los detallistas.

Por lo tanto la industria de la distribución está formada principalmente por el comercio al detalle, el cual se encarga de manejar la mayor parte de la distribución de bienes del campo o de las fábricas al último consumidor.

La organización del comercio al detalle se modifica continuamente a medida que cambian las necesidades de los consumidores, así como las restricciones impuestas por la ley, por la sociedad y por la economía. Con el paso del tiempo ha surgido y se ha desarrollado el sistema de pedidos por correo, el comercio crediticio, las cooperativas, los supermercados y los grandes centros comerciales, conforme se han ido percibiendo las necesidades y las oportunidades. existen tres tipos de detallistas:

- Independientes: establecimientos tradicionales de un solo propietario que han existido desde que se inició la civilización y pueden encontrarse en todas partes de un mundo libre: tiendas de barrio, negocios manejados por el esposo y esposa, etc.,

- Tiendas de departamento: la mercancía se distribuye en varias clases cada una de las cuales es comprada y vendida por un diferente departamento,

- Tiendas de cadena: varias tiendas venden la misma línea de mercancías que se compran sobre una base centralizada. Los artículos podrán clasificarse en un solo grupo de productos como por ejemplo, zapatos o alimentos; de una forma alternativa podrán hacerse varias descripciones tal como sucede en tiendas de nombre conocido por todos.

La función de compras es vital en toda organización distributiva, puesto que, todo el negocio del detallista consiste en comprar bienes, almacenarlos y venderlos. Dos formas de resentir pérdidas consisten, por una parte, en que los bienes no vendidos se quedan empolvados en los estantes o en las bodegas y, por otro, el que no se pueda satisfacer de una manera apropiada la demanda de la clientela.

Las decisiones de compra son tomadas por los propietarios de los pequeños negocios independientes, los cuales constituyen la mayor parte de los establecimientos.

En las tiendas departamentales, es usual que cada uno de los departamentos sea administrado por un encargado de compras cuya responsabilidad incluir la supervisión de personal de ventas, asesoría, así como la función de compras. Se dice que esta responsabilidad departamental total es la que motiva al jefe de compras a realizar un buen trabajo alcanzando una alta satisfacción por su labor.

En las tiendas en cadena, la función de compras generalmente se encuentra centralizada. La centralización de la función de compras descansa en el principio de la economía de escala que puede aprovechar el distribuidor y ha sido una de las razones principales para que esta tienda en cadena haya crecido tanto a mediados del siglo. El abastecimiento físico podrá convenirse que se haga en forma directa de los proveedores a las sucursales o de los proveedores a uno o a varios almacenes centrales de donde se surtirán los almacenes.

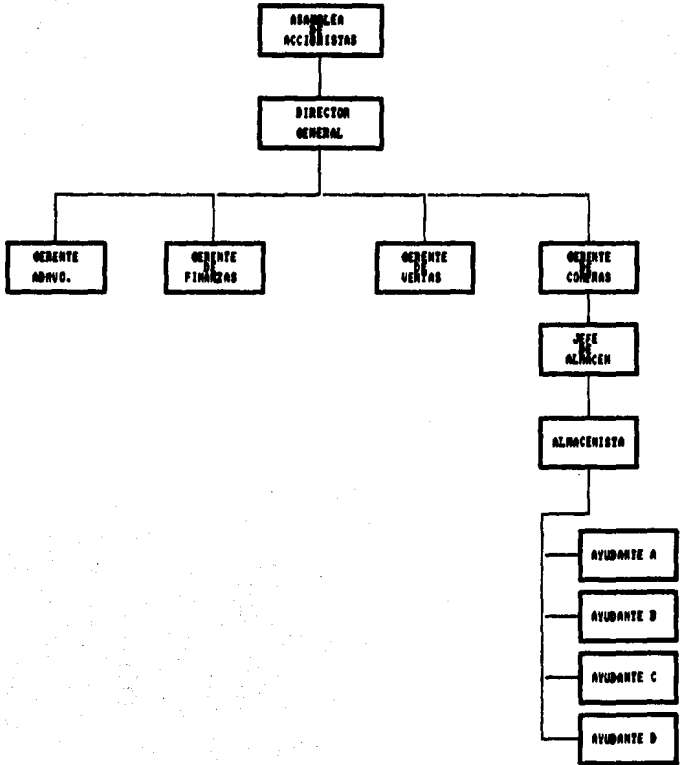
Cuando una cadena opera varios canales de distribución que difieran tanto en características como en cuanto a su tamaño y ubicación, se

les podrá atribuir cierta discreción a los gerentes de tienda en cuanto a la selección de la mercancía y fijación de precios, aun cuando se tenga establecida como política general que se centralicen las compras.

Es evidente que tal desarrollo en cuanto a la centralización de las compras a venido a restarle atribuciones al mayorista. A principios del siglo, los detallistas obtenían la mayor parte de sus mercancías de los mayoristas. Los mayoristas compraban grandes lotes de mercancías a los fabricantes y a su vez surtían en pequeños lotes a los detallistas, en ocasiones a crédito. Las principales cadenas de tiendas al detalle tratan en la actualidad directamente con los fabricantes, algunos mayoristas siguen operando en forma apropiada como intermediarios especiales de tiendas al detalle más pequeñas, existiendo ciertas novedades como el establecimiento de almacenes que operan de contado y cadenas de compra voluntarias.

A continuación presentamos el organigrama de una empresa comercial:

**ORGANIGRAMA DE
UNA EMPRESA
COMERCIAL**



2.2 CARACTERISTICAS GENERALES DE UNA EMPRESA.

La empresa tiene como características básicas:

A) Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.

B) Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

C) Ejerce una acción mercantil, según sea el caso, ya que puede comprar para vender o comprar para producir y producir para vender.

D) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad ya que puede haber éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento.

Podríamos definir a la empresa como la unidad económica dedicada a los servicios, la extracción, transformación, transporte

o comercialización de los bienes económicos, con objeto de añadirles valor, pudiendo ejercerse las actividades antes mencionadas separadas o conjuntamente.

Invariably las empresas deben efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de giro que pretenda desarrollar y al volumen de operaciones.

Las empresas se clasifican en tres ramas:

- A) De Servicios.
- B) Comerciales.
- C) Industriales.

2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Son aquellas que, con el esfuerzo del hombre, se desempeñan ciertas funciones o cumplen con algunos deberes para con una persona o una colectividad.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran:

1) Sin concesión.- Son las que simplemente necesitan autorización por parte de la autoridad correspondiente, por medio de alguna licencia

de funcionamiento u otro documento, por ejemplo, escuelas, hoteles, empresas de espectáculos, deportivos, etc.

2) Concesionadas por el Estado.- Son aquellas en las que tiene una participación directa el Estado estas empresas pueden ser de cualquier tipo, por ejemplo, empresas para el suministro de energía, de transportes, etc.

2.2.2 CARACTERISTICAS DE UNA EMPRESA COMERCIAL

Se define a la Empresa Comercial como aquella que se dedica a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado "Margen de Utilidad".

Dentro de la empresa Comercial se manejan dos conceptos de acuerdo al volumen de mercancía que se manejan en la compra-ventas:

a) MENUDEO.- Las tiendas de menudeo son aquellos negocios que compran a los proveedores (productores, mayoristas) bienes de consumo

y los venden a consumidores; como consecuencia, los minoristas cumplen una función esencial en la distribución de bienes. El número de negocios minoristas representa una fuerza perceptible en cuanto al número de establecimientos así como de ventas.

Así como grande es el número de bienes de consumo que pueden ser perecederos es decir, bienes tangibles que el período de vida es corto, e impercederos es decir, aquellos bienes tangibles que durarán por un período relativamente largo aunque se usen con frecuencia; así de importante es tomar la decisión de escoger el tipo de tienda minorista que intenta operar como por ejemplo:

1.- TIENDAS DE UN SOLO PRODUCTO

Manejan una gran variedad de mercancía pero de un solo tipo y artículos que se relacionan con el principal.

2.- TIENDA ESPECIALIZADA

Manejan una variedad limitada de una mercancía principal, pero poseen un volumen muy extenso.

3.- TIENDA DE PRODUCTOS VARIOS

Manejan una amplia de variedad de mercancía a precios accesibles.

4.- TIENDA DE DEPARTAMENTOS

Son un número de tiendas especializadas bajo un techo común.

5.- SUPERMERCADO

Es una tienda minorista que canaliza la venta de abarrotes, provisiones, productos diarios y comida; además de vender en ocasiones artículos que no son comestibles, y se caracteriza por ser de autoservicio.

6.- TIENDA DE DESCUENTO

Son tiendas que utilizan los precios bajos como su mayor atracción de venta y tienen una gran variedad de mercancía, se caracteriza por ofrecer servicios limitados y a veces no dirigidos hacia el público en general.

7.- MISCELANEA

La miscelánea se caracteriza por ser tienda de fácil acceso y por ser de autoservicio, cuenta con un surtido limitado de abarrote así como de artículos no comestibles.

Así como el minorista puede tener un establecimiento único, también puede contar con sucursales. Las tiendas únicas propician el trato

directo entre el dueño y los clientes habituales. El dueño independiente puede ejercer su propio juicio acerca de qué vender y comprar, cómo fijar sus precios y cuándo abrir y cerrar, a diferencia de una cadena de tiendas que son manejadas por una posesión central y las cuales distribuyen líneas similares de productos; las sucursales puede ser a nivel local y/o foráneas.

El menudeo es un campo de la actividad comercial especialmente activo; otra decisión importante es de si va almacenar y vender marcas nacionales o importadas, esto es porque las marcas de los productos que se venden están ligadas a la demanda del mismo. Para el pequeño minorista, la línea a seguir debe de ser almacenada y vender las marcas nacionales más conocidas promovidas por empresas nacionales y que guardan una excelente reputación gracias a la calidad de sus productos.

B) MAYORISTAS.- En la denominación de los mayoristas se pueden tomar a los fabricantes también ya que venden directamente a otros comerciantes y distribuyen su producto en oficinas; a continuación mencionaremos los tipos de mayoristas:

1.- COMERCIANTES MAYORISTAS

Los comerciantes mayoristas a su vez se dividen según las funciones que ofrezcan a los clientes en: a) Mayoristas Generales.- Son aquellos que compran directamente al productor. Almacenan una cantidad de bienes que pueden entregarle en cualquier momento al cliente, además tienen un personal de ventas que llama con regularidad a los clientes, realiza envíos, concede créditos y que proporciona información mercantil. Comprar en cantidades considerables es una de las funciones más importantes de los mayoristas y después venderles a los minoristas en cantidades más pequeñas; b) Mayoristas Especializados.- Como su nombre lo indica, se especializan en líneas de comercio limitadas. Sus esfuerzos de venta están orientados hacia las necesidades de un grupo específico de compradores. Además ofrecen un número limitado de servicios.

Algunos tipos de mayoristas especializados son:

1.- COMISIONISTAS

Este tipo de mayoristas no tiene la posesión física de la mercancía que vende. Los comisionistas toman el pedido de los compradores y caracterizan el transporte directo del fabricante al consumidor.

2.- MAYORISTAS INTERMEDIARIOS

Estos mayoristas sólo trabajan bajo condiciones de pago en efectivo y además no hacen entregas de productos a domicilio. Su principal interés se encuentra en pequeños minoristas que no pueden comprar grandes lotes.

3.- FLETEADORES O TRANSPORTISTAS

Este tipo de mayorista llevan su inventario de mercancías en su cajón y efectúan constantes llamadas y entregas regulares a sus clientes. Los fleteadores entregan productos diarios pues el tipo de producto son artículos de fácil descomposición, o bien artículos especializados altamente productivos.

4.- MAYORISTAS DEMOSTRADORES

Transportan una extensa línea de mercancías y venden a crédito o a consignación. Los mayoristas demostradores colocan sus propios anaqueles de exhibición surtidos con mercancías del tipo de las ventas minoristas.

Manejan principalmente artículos no comestibles, supervisan con regularidad los anaqueles de exhibición para comprobar que sus precios son correctos y que sus anaqueles estén bien surtidos.

5.- MAYORISTAS COMPRADORES

Estos mayoristas tratan principalmente con productos del campo, compran el producto de muchos pequeños agricultores, lo juntan y nivelan y después lo venden en un mercado central en una cantidad mayor de la que lo compraron.

Algunos tipos de agentes y corredores son los siguientes:

Son mayoristas que no se responsabilizan por la mercancía que manejan. Pueden representar tanto a los proveedores como a los compradores; pero casi siempre actúan como representantes del proveedor, se mencionarán algunos tipos de agentes y corredores a continuación:

1.- AGENTES DE VENTAS

Los pequeños fabricantes que no pueden sufragar un personal de ventas, están representados por agentes de ventas, estos agentes venden la producción del fabricante, careciendo la mayoría de veces de autoridad para decidir acerca de los precios y para determinar cuánto se puede gastar en una promoción. Reciben una comisión porcentual en relación al monto de las ventas.

2.- AGENTES DE PRODUCTOR

Este tipo de agente sólo vende parte de la producción de un fabricante, representa a más de un fabricante al mismo tiempo y conjuntan y venden líneas que no compiten entre sí, de varios productores. No tienen autoridad para determinar precio en la mercancía. Reciben una comisión porcentual del monto de las ventas realizadas.

3.- COMERCIANTES POR COMISIONES

Los comerciantes por comisiones trabajan en el mercado de productos agrícolas, ganadero; son contratados para efectuar una sola transacción, y cuando ésta se realiza, finaliza el contrato entre el agente y el proveedor. Tienen posesión física de la mercancía sin responsabilidad de alguna contingencia, esto es con el fin de poder mostrarla a los diversos clientes manejando a consideración el precio, aunque éste para el comerciante ya está fijado teniendo un mínimo. Reciben una comisión porcentual del precio de venta.

4.- AGENTES

El principal objetivo es el de poner en contacto a los vendedores y a los compradores para que puedan negociar una venta. No manejan

mercancía, ni precio, ni forma de pago. Pueden representar a cualquiera de las partes y se les paga una comisión.

5.- COMPAÑIA SUBASTADORA

La compañía vende los productos en subasta pública al mejor postor, la compañía no se responsabiliza por los bienes que maneja y recibe por sus servicios, una comisión específica para cada venta o una comisión porcentual de la misma.

2.2.3 CARACTERISTICAS DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

Se dividen de la siguiente manera:

1.- Industrias extractivas.

Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin que modifiquen su estado natural, estas se subdividen en:

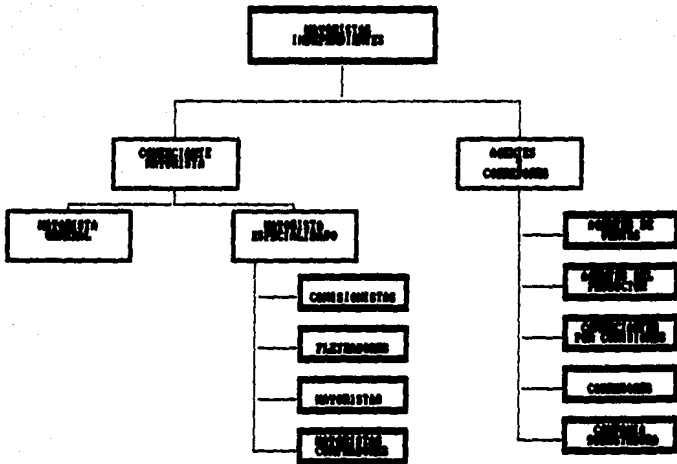
a) De recursos renovables.- Son aquellas que en su actividad hacen producir a la naturaleza, aprovechando las transformaciones biológicas, se encuentran las siguientes: de explotación agrícola, de explotación pesquera, etc.

b) De recursos no renovables.- Son aquellas que en su actividad extinguen los recursos naturales sin poder renovarlos, se encuentran las siguientes: la minería, la industria petrolera, etc.

2.- Industrias de transformación.

Son las que se dedican a adquirir materia prima, utilizándola en un proceso de transformación o manufactura que al final se obtendrá un producto diferente al adquirido originalmente, estos productos llegan a convertirse en un satisfactor de una necesidad social, por ejemplo se encuentran las siguientes: textiles, químicas, de bienes de capital, etc.

**DISTRIBUCION DEL COMERCIO
AL MAYOREO**



3 CONCEPTO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

3.1 INTRODUCCION A LA DEFINICION DE COMPRAS.

A principios del siglo, en los negocios pequeños o nuevos, el dueño, entre sus múltiples obligaciones, tenía la de controlar todas las compras, los detalles de oficina eran inherentes a las compras y a medida que las compañías se fueron expandiendo, fue necesario encomendar a alguien ese trabajo de papaseo, aunque la autoridad de las compras seguía ejerciéndola el dueño. Sin embargo, cuando las empresas fueron creciendo, la función de compras quedó a menudo en manos del departamento de producción, puesto que era el que consumía en el proceso de fabricación la mayor parte de los materiales comprados. Pero en la década de 1940, se evidencio una clara tendencia a separar las compras de la producción.

La función de compras merecerá día a día una atención más cuidadosa por parte de la dirección general.

En otras palabras, la labor de compras está siendo considerada como una función que reporta utilidades. La posibilidad de incrementar las utilidades por los jefes de compras eficientes es muy elevada.

CAUSAS DE LA IMPORTANCIA DE LAS COMPRAS.

- 1.- Las oscilaciones cíclicas de sobrantes y faltantes, sumadas al rápido aumento en el costo de materiales, especialmente este último factor.
- 2.- La "reducción de utilidades" que obliga a emplear todos los recursos de la compañía a fin de sobrevivir a la extraordinaria y continua competencia.
- 3.- El hecho, ya mencionado, de que el costo de los materiales comprados representa una parte considerable del costo total de los artículos vendidos.
- 4.- La competencia extranjera cada vez mayor, parte que encuentran los productos nacionales.
- 5.- La expansión de los mercados mundiales, con tarifas reducidas y un flujo más libre de componentes entre las compañías extranjeras y nacionales. Las compras llegan a adquirir carácter internacional.

DEFINICION.

Compras es la función responsable de hacer todas las compras requeridas en el momento debido, en la cantidad y calidad debidas y al precio debido.

Esta definición lleva implícita la responsabilidad de actuar "según los hechos".

3.2 OBJETIVOS PRINCIPALES DE LAS COMPRAS.

- 1.- Pagar precios razonablemente bajos por los mejores productos obtenibles, negociando y ejecutando todos los compromisos de la compañía.
- 2.- Mantener los inventarios lo más bajo posible, evitando mermas de un costo elevado.
- 3.- Encontrar fuentes de suministro satisfactorias y mantener buenas relaciones con las mismas.
- 4.- Asegurar la buena actuación del proveedor, entre otras cosas en lo que se refiere a la rápida entrega de los bienes y a una calidad aceptable.
- 5.- Localizar nuevos productos a medida que se vayan requiriendo.
- 6.- Introducir buenos procedimientos junto con controles adecuados y una buena política de compras.
- 7.- Implementar programas como el de análisis de valores, y el análisis de costos, y decidir si deben comprarse para reducir el costo de las compras.
- 8.- Conseguir empleados de alto calibre y permitir que cada uno desarrolle al máximo su capacidad.
- 9.- Mantener un departamento lo más económico posible sin disminuir la actuación.

9.- Mantener un departamento lo más económico posible sin desmejorar la actuación.

10.- Mantener informada a la alta gerencia de los nuevos artículos que se están ofreciendo, que puedan afectar la utilidad o el buen funcionamiento de la compañía.

El objetivo de las compras modernas es esencialmente doble:

- a) Servir competentemente en la consecución de mercancías, suministros y servicio a fin de mantener la compañía competitivamente en operación.
- b) Controlar el flujo de dinero por el departamento.

3.3 EL PROCESO DE COMPRAS.

Dentro de una organización consiste en precisar cuales son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y los abastecimientos que se tienen disponibles, negociar con sus abastecedores quienes constituyen las fuentes de abastecimiento o de algún modo llegar a convenios en los cuales se estipulan los términos de compra, celebrar contratos y colocar

pedidos, para finalmente recibir los bienes y los servicios, prosiguiendo al pago de éstos.

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

- Decisiones de mercado dentro de las organizaciones dedicadas a la distribución de los productos; decisiones respecto a cuales artículos se deban manejar y vender.

- El ciclo de manejo físico de los productos a través del cual pasan los artículos desde que son embarcados por el proveedor, transportados, recibidos, almacenados y requeridos o vendidos.

- El ciclo administrativo que consta de la autorización de las solicitudes y ordenes de compra, vigilando la aceptación o el rechazo del pedido por parte del proveedor, la recepción de las mercancías, el pago y la contabilización de los bienes.

- Las políticas y los procedimientos de control de las existencias que permitirán determinar, controlar o reponer los diversos artículos almacenados.

- Las políticas y procedimientos de control de calidad que fijan estándares, evalúan la capacidad que tienen los proveedores para satisfacer tales estándares, controlando la calidad de los bienes.

CONTROL DE EXISTENCIAS (INVENTARIOS).

El papel de un comprador en el control el inventario variará en forma considerable, dependiendo de las teorías y prácticas de organización de la compañía.

En algunas empresas el propio comprador puede ser responsable directo de mantener al corriente los registros de existencias y de establecer el orden y cantidades del pedido de los artículos que compra.

En otras compañías, puede haber un sistema de administración de mercancías, de acuerdo con el cual, tanto la sección de compras como la de control de inventario informan al mismo jefe de departamento.

No obstante, en la mayor parte de las empresas la responsabilidad del control de inventario del comprador es menos directa y formal. Un grupo independiente de mantenimiento de existencias fiscaliza las entradas y las salidas, y remite al comprador las solicitudes que dan origen a los pedidos de suministro.

En forma similar, los sistemas que emplea el grupo de mantenimiento de existencias para controlar el inventario, pueden variar de diversos modos, desde los procedimientos más sencillos hasta planes y

En forma similar, los sistemas que emplea el grupo de mantenimiento de existencias para controlar el inventario, pueden variar de diversos modos, desde los procedimientos más sencillos hasta planes y programas muy complicados, por ejemplo el análisis A-B-C de los artículos que compra.

Un análisis A-B-C es una simple determinación de las razones relativas entre la cantidad y el valor en moneda nacional de los artículos que se compran de manera repetida, para el almacén.

Por lo común, el análisis mostrará que el 5% de los artículos (las mercancías "A") representan el 75% del valor del dinero; el 25% de los artículos (las mercancías "B") representan el 20% del valor del dinero y el 70% de los artículos (las mercancías "C") representa el 5% del valor en dinero.

En realidad, un análisis A-B-C es un ejemplo clásico de los que se conoce como "ley de Pareto", (en cualquier tipo de actividad, un pequeño porcentaje de causas influirá en un gran porcentaje de resultados).

El propósito principal de un análisis A-B-C de mercancías inventariadas es determinar con precisión las partidas "A" rendidoras de mucho efectivo, sobre las cuales en el control del inventario deben concentrarse los respectivos esfuerzos.

El movimiento del inventario en general es otra área en la que los esfuerzos al comprar pueden proporcionar una gran ayuda al personal del control del inventario. Esto es importante, porque los costos de mantenimiento del inventario en algunas compañías llegan hasta un 25% a 30%. Estos costos incluyen la depreciación por el uso, el robo y las pérdidas físicas; el débito por espacio para almacenaje; los cargos de mano de obra por la maniobra; las cuotas de seguro; el costo excedente es desperdiciado, ya que podría invertirse en alguna otra área de la empresa. Pero lo importante es que se requiere la acción de un buen departamento de compras para reducir los costos excedentes. Por ejemplo, cada vez que se convence a un proveedor para que retenga las mercancías, esta haciendo un aportación benéfica, reduciendo los costos. Y lo mismo sucede cuando se evitan los excedentes o entregas prematuras.

También existe un gran problema con los pedidos en pequeño que molesta tanto a los compradores como a los proveedores, y a la vez aumenta el costo de un mismo producto en comparación con los pedidos grandes. Uno de los mejores medios para eliminar los pedidos pequeños es convertirlos en grandes. Además de la economía en recursos humanos es probable que se encuentren también descensos de precios unitarios, gracias a los descuentos por volumen.

También existen datos específicos que se tienen que transmitir al encargado del control del inventario, esa información es:

- Tiempo desde la orden de pedido hasta la entrega.
- Cantidades normales de empaque.
- Descuentos por volumen y niveles de cambio de precio.
- Sobrecargo por partidas incompletas o envases rotos.
- Posibilidades de pedido combinado.
- Cambios inminentes de precio.

El controlador de inventarios no necesita tener todos estos datos de todas las partidas que maneja, excepto las dos primeras, las cuales son necesarias.

LA SOLICITUD DE COMPRA.

Una solicitud es la energía fundamental que pone en marcha las cosas en el ciclo de adquisición.

Puede ser una solicitud única de un producto o servicios especiales.

El trabajo del comprador lo hace responsable y lo obliga a satisfacer la necesidad indicada por una solicitud de compra siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la compañía. El primer paso en las solicitudes de elaboración, debe ser

entonces identificar aquellas que requieren atención rápida, y establecer, un horario especial para tramitarlas.

Cuando un comprador recibe cualquier solicitud, ejerce dos niveles de decisión, la primera es convertir una solicitud de compra en un pedido y la segunda hacer de cada compra la mejor posible para la compañía.

Los pasos necesarios en la tramitación de una solicitud de compra son los siguientes:

- Tipo de forma,
- aprobación de la solicitud,
- a que sucursal a de cargarse el pedido,
- fecha deseada de recepción del pedido,
- cantidad solicitada (kgms., lbs., etc.),
- Descripción (especificaciones completas),
- enviar a (en que lugar se va a recibir el embarque),
- datos generales del proveedor que posiblemente pudiera satisfacer tal necesidad (nombre, dirección, etc.),
- vía barco (¿son los modos de transporte y los transportadores especificados los mejores para el pedido?),
- condiciones de pago (analizar si existen beneficios administrativos y financieros),

- precio de las mercancías (que tipo de costos y gastos s/compra van incluidos en el precio de las mercancías).

Los pasos señalados son algunos de los cuales algunas empresas utilizan, ya que la organización de una empresa a otra es muy diferente, aunque es muy poco probable que varíen.

PETICIONES DE COTIZACION.

Las buenas compras comienzan con buenas peticiones de cotización las cuales por consiguiente, son una pieza importante del ciclo básico de adquisición.

Es precisamente cuando un comprador realiza una acción favorable para la compañía, teniendo un conocimiento amplio del mercado, de perspicacia en los negocios y otras habilidades comerciales.

La razón es que hay 2 elementos importantes para manejar las peticiones de cotización: el "cómo" y el "quién". El "cómo" afecta a los métodos para solicitar ofertas, y el "quién" se refiere a la elección en la lista de postores.

Una petición de cotización es una manera de entablar comunicación entre la empresa y el proveedor. Su propósito es triple:

- Explicar bien lo que desea la empresa, de suerte que cada proveedor pueda cotizar con conocimiento de causa;

- proporcionar a la empresa todos los datos que necesita, después de analizar las cotizaciones devueltas, para colocar el pedido;
- documentar la petición de ofertas y la razón para hacer la adjudicación.

Cuando llegan las ofertas, toda empresa tiene que comprobarlas para ver que cada una de ellas este completa. Por lo menos, cada cotización, tiene que manifestar el precio, la disponibilidad, las condiciones de pago, su condición legal de empresa pequeña o grande y la clasificación de zona de mano de obra y el punto F.O.B.

Además de estos datos básicos la empresa debe examinar en cada cotización el mérito de las alternativas propuestas, los datos de cambio de precio, el peso y la información de transporte, y consideraciones especiales como el empaque, la información del costo de los recipientes devolutivos, etc.

TARJETAS DE ANTECEDENTES DE COMPRAS.

Una parte importante del ciclo básico de compras es la elaboración de datos acerca de las compras pasadas y presentes.

Por esto es por lo que en las compañías constituye una necesidad la tarjeta de antecedentes de compras.

Completará la información de las formas de control de inventario, para revelar al comprador todo lo que necesite saber en cuanto a los artículos de los cuales es él el responsable.

Existen dos razones básicas para mantener tarjetas de antecedentes de los artículos que se compran.

- A) En artículos repetidos, la tarjeta proporciona un registro provisional, que puede consultar con facilidad. Cuando no tiene acceso a la solicitud de tráfico relacionada con el artículo.
- B) En artículos que no se repiten, la tarjeta de antecedentes de compras es su único medio de registrar esas compras únicas.

En términos prácticos, se puede emplear la tarjeta para toda clase de notas y comentarios sobre los artículos que se repiten.

Las tarjetas de antecedentes de compra son útiles para adiestrar a compradores nuevos. Permiten al personal nuevo estudiar por adelantado los modelos de pedidos en un momento en el que no existe una urgencia especial.

En lo que respecta al tamaño que se elige para una tarjeta de antecedentes de compras, la forma debe hacer resaltar de manera prominente el número de la pieza o el nombre del artículo. Se archivarán las formas por número o por nombre y, por consiguiente, se hará todo lo que se pueda para facilitar la búsqueda. La tarjeta de antecedentes debe incluir, también una descripción breve o una

síntesis de las especificaciones del artículo o cualesquier otros factores que sean importantes. Otra sección que se puede incluir en la tarjeta de antecedentes de compras, es la de registro de ofertas nuevas, tanto de los proveedores actuales como de los potenciales.

Si los datos de esta sección son precisos, anotados con claridad, pueden evitarle tener que enviar solicitudes de cotización en el momento de hacer un nuevo pedido.

La última sección de una tarjeta de antecedentes de compras es la de observaciones, en esta sección puede apuntar notas para uno mismo. Es recomendable que se mantenga al día ya que será más precisa y completa, cuando se consulte.

LAS TARJETAS DE PROVEEDORES.

Para realizar un buen trabajo de compras, se tiene que conocer a los proveedores y abastecedores en potencia, Se han de conocer sus aptitudes y sus actitudes. En general, los datos del proveedor que merece la pena conservar encajan en una de las categorías que siguen:

A) Información de los productos respecto de las mercancías o servicios que proporciona el proveedor.

B) Datos y antecedentes relativos a su capacidad técnica y a su posición financiera.

C) Hechos penosos en cuanto a su cumplimiento en el trabajo.

D) Información de interés general, que puede necesitarse sobre una base de día con día.

INFORMACION SOBRE LOS PRODUCTOS: En esta área la mejor postura es elaborar un archivo de catálogos bien organizado.

INFORMACION SOBRE ANTECEDENTES: Este tipo de datos complementa el conocimiento de líneas de productos de diversos proveedores, determinando con precisión cuán bien equipado está cada uno de ellos para elaborar y distribuir las mercancías. Por lo común, estos incluirán un historial breve de la empresa del proveedor, una descripción del trazado de su planta, una lista de equipos, nombres y antecedentes del personal clave, situación financiera, empresas de transportes comunes que sirven al área geográfica, afiliaciones sindicales y fechas de expiración de contratos.

INFORMACION SOBRE CUMPLIMIENTO: El expediente de esos datos debe incluir información al día, como la calidad, la entrega y atención.

INFORMACION DE INTERES GENERAL: El último tipo de información que se necesita se centra, en gran parte, en torno del proveedor: su nombre, su compañía (o compañías), con cuánta frecuencia hace visitas, etc.

EL PEDIDO DE COMPRA.

La preparación de un pedido de compra es el momento de la verdad en las compras. Es cuando todo se junta y se ha reconocido la necesidad

de abastecimiento, el comprador ha adquirido autoridad para comprar mediante la forma de solicitud, el comprador examina sus registros de historiales para obtener antecedentes del proveedor, coteja sus archivos de datos de proveedores para determinar los postores potenciales y pudo haber pedido cotizaciones, basado en ésto elige un proveedor especial.

ASPECTOS LEGALES: lo primero que hay que recordar es que un pedido de compra es básicamente un contrato legal. Representa la conjunción de opiniones entre la compañía compradora y el proveedor.

Y si un pedido de compra llega en cualquier momento a ser causa de litigio ante los tribunales, la propia forma de pedido de compra constituirá evidencia de primer orden para el tribunal que conozca el caso.

Esto no quiere decir que los contratos verbales no puedan ser obligatorios para ambas partes. Sin embargo, en la práctica real casi todos los contratos de cualquier comprador se harán por escrito en las formas de pedidos de compras de su compañía.

También en la mayoría de los casos el comprador deseará escribir un pedido de compra, que es un contrato en firme en lugar de un convenio de precio indefinido.

El segundo punto que un comprador ha de tener presente es que, desde un punto de vista legal representa a la compañía compradora.

El tercer punto legal que hay que tener en cuenta es que casi todas las compras están reguladas.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS: la responsabilidad primordial del comprador en este aspecto al realizar pedidos de compras, es revisar que todas las compras satisfagan los requisitos de procedimiento que la empresa ha establecido. Si existe un manual de procedimientos o un conjunto de minutas generales que regulan los métodos de compras, es obligación del comprador observar las prácticas prescritas.

La selección de proveedores es una cuestión más subjetiva que con frecuencia contiene una multitud de factores menos los precios cotizados. La mejor postura del comprador es crear un conjunto de pautas o incluso una lista para cotejo con los cuales puede justificar sus razones para adjudicar los diversos pedidos de compra.

Cuando un comprador firma cualquier pedido de compra, o rechaza cualquier aprobación de compra que se requiera, debe tener la seguridad de que el pedido representa la mejor compra posible. El comprador debe examinar cada solicitud que le llega para determinar si se debe despachar "tal como esta", o podría ser posible modificarla para mejorar el valor final para la empresa.

NEGOCIACION.

Para muchas personas, y esto incluye la profesión de compras, la palabra tiene toda clase de connotaciones viciadas. Sin embargo, en la realidad nada podría estar más alejado de la verdad. Todo el proceso de llegar a un acuerdo acerca de cualquier tema implica negociación.

En el trabajo de compras, una negociación provechosa es aquella en la que el comprador y el proveedor convienen (llegan a un acuerdo) sobre el fondo del pedido en cuestión. Esto significa tratar cada uno y todos los aspectos del pedido, lo cual incluye :

- 1.- Cantidad.
- 2.- Precio.
- 3.- Fecha de entrega.
- 4.- Especificaciones.
- 5.- Condiciones de pago.
- 6.- Términos legales.
- 7.- Convenios de almacenamiento.

En otros caso, puede haber otros aspectos del pedido que se deseen negociar con el proveedor.

Dentro de la cantidad, por ejemplo, se puede tratar tanto de las necesidades originales de cantidad, como de los excesos y defectos

tolerables. Se puede estar en condiciones de obtener un mejor precio aumentando la cantidad original hasta el siguiente nivel de baja de precio del proveedor. (Incluso puede hallarse en condiciones de negociar la rebaja de ese nivel).

En los convenios de almacenamiento es probable que tenga que plantear preguntas como ¿cuál será, si lo hay, el cargo extra por proporcionar este servicio? ¿hasta qué punto mejorará su cumplimiento de entrega de acuerdo con este sistema? ¿garantizará (y sobre esto es lo que gira toda la negociación) ese mejor cumplimiento de entrega?.

El primer punto a tener presente es que en toda sesión de negociaciones se tiene que convencer al proveedor de lo que se desea para la empresa y se tiene que hacer que él justifique lo que quiere para la suya.

El segundo punto es planear cuidadosamente la negociación, asignar prioridades a cada uno de los elementos a elaborar.

El tercer punto es estimar los elementos importantes del proveedor.

El cuarto punto se refiere a la composición del grupo negociador, tomando en cuenta que siempre se debe tener competencia absoluta en cualquier especialidad que se discuta.

El quinto punto es la cuestión legal, se tiene que cerciorar de que los negociadores que representan al proveedor tienen autoridad para obligar a su empresa.

El sexto punto se refiere a la dirección real de las negociaciones, y esta es un área en la que una gran dosis de sentido común dará los mismos resultados que algunas de las prácticas más solapadas, recomendadas algunas veces.

La negociación es un juego de adivinación. No se desea que el proveedor sepa hasta qué grado está dispuesto a admitir puntos, y él no quiere que se conozca hasta dónde llegará.

Aparte de la adivinación, sin embargo, hay dos instrumentos de negociación, basados en la realidad, con los que todo comprador ha de estar familiarizado. Son la curva de aprendizaje y el análisis de costo y precio. Su empleo hábil puede ser puesto en juego, con frecuencia, para hacer que los proveedores justifiquen sus exigencias al negociar.

La curva de aprendizaje no es más que una expresión científica de un viejo adagio: "La práctica hace la perfección". Cuantas más veces hace alguien una cosa, más diestro llega a ser en ello, ya sea construir una barca, o poner herraduras a un caballo.

En las negociaciones comerciales, se puede utilizar la curva de aprendizaje para hacer que el proveedor justifique sus costos de mano de obra en trabajos reiterados o de larga duración, en los que el aprendizaje de las primeras etapas le beneficiará en las últimas.

Dependiendo de los artículos que se compran, pueden ser aplicables grados diversos de curvas de aprendizaje a las técnicas de fabricación del proveedor. En la industria aeronáutica, por ejemplo, a menudo se utiliza y acepta por ambas partes negociadoras un 80% de la curva de aprendizaje. Eso significa, simplemente, que los costos de mano de obra por unidad desciendan un 20% cada vez que se duplica la cantidad producida.

El análisis de costo y precio, a su vez, es el estudio de todos los elementos de los costos de un proveedor, para determinar si sus precios están justificados por completo por esos costos.

La empresa puede tener un grupo independiente de análisis de costo y precio, para ayudar al personal de compras. Incluso si no lo tiene, se puede practicar un análisis de costo y precio sobre una base de "hágalo usted mismo". Lo primero que es necesario es un conocimiento de los elementos diversos que integran el precio cotizado de un proveedor: costos directos, costos directos de mano de obra, costo de elaboración, costos generales y administrativos, y utilidades.

El siguiente paso es dividir cada uno de estos costos en cada uno de sus elementos distintos, de suerte que se puedan preguntar datos al proveedor sobre cada uno de los subelementos.

A medida que se adentra en el trabajo de análisis de costos con los proveedores, se ampliará el conocimiento técnico.

Para los compradores, una paráfrasis perfecta podría ser: "Vaya más allá de la cotización". El análisis de costo y precio es la forma de realizarlo, y en realidad, ayudará a negociar partiendo de la firmeza.

A continuación presentamos el ejemplo de un análisis de costo de un mismo artículo ofrecido por tres proveedores diferentes. El cual servirá para elegir al proveedor que más convenga a los intereses de la empresa.

Para la realización de este análisis se consideraron 6 elementos que para nosotros son primordiales en el costo de un artículo comprado para una empresa comercial:

- Proveedor
- Precio de compra
- Descuento
- Tiempo de entrega
- Condiciones de pago
- Y calidad del artículo.

En el cuadro 01 se presenta lo que cada proveedor ofrece por el mismo artículo que se requiere.

En el cuadro 02 presentamos la valuación de lo que nos cuesta el que un proveedor nos entregue a 10 y a 5 días, considerando el costo de la renta del almacén o bodega, el importe del seguro del inventario, el importe de intereses no generados por la inversión y el importe de la mano de obra por manejo de inventarios y por mermas o deterioro que pueda tener.

En el cuadro 03 se presenta el total de intereses no generados, considerando el efectivo que deja de circular en el momento en que se desembolsa el pago a proveedores en 30 y 35 días, según sea la elección.

En el cuadro 04 se obtiene el costo total del artículo por proveedor.

Y en el cuadro 05 se determina el margen de utilidad por proveedor, incluyendo el tipo de calidad y observaciones generales del artículo o proveedor.

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

81							
PROVEEDOR	ARTICULO	PRECIO DE COMPRA	DESCUENTO	ENTREGA	CONDICIONES DE PAGO	PRECIO DE VENTA	CALIDAD
LA TORRE	A10	10.00	<1.00>	10 DIAS	30 DIAS	16.00	ALTA
SON JUAN	A10	10.00	<1.00>	2 DIAS	30 DIAS	16.00	ALTA
CASA CORTES	A10	10.00	<1.10>	5 DIAS	30 DIAS	16.00	MEDIA

82 ENTREGA						
NUMERO DE DIAS	COSTO DE RENTA	COSTO DEL SEGURO	INTERESES NO GENERADOS	CTS. POR MANEJO DE INV.	CTS. POR DETERIORO	TOTAL
10	2.00	1.00	0.2	1.00	0.10	4.30
2	1.00	0.00	0.1	0.00	0.00	2.10

83 COM. DE PAGO		
DIAS	INTERESES NO GENERADOS	TOTAL
20	0.60	0.60
30	0.70	0.70

84 COSTO DEL ARTICULO A10 POR PROVEEDOR					
PROVEEDOR	PREC. DE COMPRA	DESC.	ENTREGA	COM. DE PAGO	COSTO TOTAL
LA TORRE	10.00	<1.00>	4.00	0.60	13.60
SON JUAN	10.00	<1.00>	2.50	0.70	12.20
CASA CORTES	10.00	<1.10>	2.50	0.60	12.00

85 MARGEN DE UTILIDAD DEL ARTICULO A10 POR PROVEEDOR						
PROVEEDOR	PREC. DE VENTA	COSTO TOTAL	MARGEN DE UT.	CALIDAD	OBSERVACIONES:	
LA TORRE	16.00	13.60	13%	ALTA	EL TIEMPO DE ENTREGA ES MAS LARGO. POR LO TANTO EL COSTO ES MAS ALTO	
SON JUAN	16.00	12.20	22%	ALTA	NINGUNA	
CASA CORTES	16.00	12.00	22%	MEDIA	MARCA NO CONOCIDA EN EL MERCADO	

A continuación se presenta el procedimiento descriptivo y diagrama de flujo del proceso de compras.

ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION		FUNCION: COMPRAS	M-1
PROCEDIMIENTO: SOLICITUD, PEDIDO DE COMPRA, RECIBO DE MERCANCIA Y SOLICITUD DE PAGO			
NO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	CON BASE EN LA POLITICA DE CONTROL DE INVENTARIOS Y NECESIDADES DE ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA, EL JEFE DEL ALMACEN SOLICITARA LA MERCANCIA AL JEFE DE COMPRAS CON LA FORMA RESPECTIVA (ORIGINAL Y COPIA) PARA EL JEFE DE COMPRAS Y EL JEFE DEL ALMACEN RESPECTIVAMENTE.	JEFE DEL ALMACEN	
2	AL RECIBIR LA SOLICITUD DE COMPRAS FIRMA DE RECIBIDO EN LA COPIA, MISMA QUE TURNA AL JEFE DE ALMACEN.	JEFE DE COMPRAS	
2.1	REVISARA LAS TARJETAS DE ANTECEDENTES DE COMPRAS PARA EVITAR LA DUPLICACION DE PEDIDOS DE LA MISMA MERCANCIA		
2.2	REVISARA LAS TARJETAS DE PROVEEDORES PARA ELEGIR A LOS POSIBLES ABASTECEDORES DE LA MERCANCIA.		
2.3	SE SOLICITARAN COTIZACIONES DE LA MERCANCIA, UTILIZANDO EL FORMATO RESPECTIVO (ORIGINAL Y COPIA) PARA EL PROVEEDOR Y EL JEFE DE COMPRAS RESPECTIVAMENTE.		
2.4	AL SER RESUELTAS LAS PETICIONES DE COTIZACION POR LOS PROVEEDORES SERAN ANALIZADAS LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS: EL PRECIO, LA DISPONIBILIDAD DE LA MERCANCIA, LAS CONDICIONES DE PAGO, CAMBIOS DE PRECIO, TRANSPORTES, EMPAQUES Y OTRAS CONDICIONES QUE LLEMAN A BENEFICIAR EN LA ADQUISICION DE LA MERCANCIA, ELIJIENDO ASI AL PROVEEDOR ADECUADO.		
2.5	SE PREPARA EL PEDIDO CON EL FORMATO RESPECTIVO (ORIGINAL Y COPIA) DEVIDAMENTE FIRMADO Y LO DESTINA AL DIRECTOR GENERAL PARA AUTORIZACION.		
3	RECIBE PEDIDO DE COMPRA PARA AUTORIZACION.	DIRECTOR GENERAL	
3.1	SI AUTORIZA EL PEDIDO, SERA DEVUELTO AL JEFE DE COMPRAS, DEVIDAMENTE FIRMADO.		
3.2	SI NO FUE AUTORIZADO, SE CANCELA PEDIDO DE COMPRA Y EL PROCESO CONTINUA EN LA ACTIVIDAD 2.4 Y SE ANALIZARAN COTIZACIONES RESTANTES.		

PROCEDIMIENTO: SOLICITUD, PEDIDO DE COMPRA, RECIBO DE
DE MERCANCIA Y SOLICITUD DE PAGO

NO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
4	RECIBE PEDIDO DE COMPRA AUTORIZADO.	JEFE DE COMPRAS
4.1	VERIFICA QUE EXISTA ALGUNA RECOMENDACION DEL DIRECTOR GENERAL PARA INICIAR NEGOCIACION SOBRE EL PEDIDO DE COMPRA AUTORIZADO	
4.2	SI EXISTE RECOMENDACION, SE INICIA NEGOCIACION.	
4.3	SI NO HAY RECOMENDACION, SE LEVANTA PEDIDO DE COMPRA Y EL PROCESO CONTINUA EN LA ACTIVIDAD 05.	
4.4	UNA VEZ TERMINADA LA NEGOCIACION Y ACEPTADAS LAS CONDICIONES DE COMPRA SE LEVANTA PEDIDO Y EL PROCESO CONTINUA EN LA ACTIVIDAD 05.	
5	RECIBE LA MERCANCIA REQUERIDA Y VERIFICA QUE SEA LA ESTABLECIDA EN LA FACTURA Y QUE SE ENCUENTRE EN PERFECTAS CONDICIONES.	JEFE DE ALMACEN
5.1	VERIFICARA QUE LA MERCANCIA SE ALMACENE EN EL LUGAR DESTINADO V/O ADECUADO.	
5.2	PREPARA INFORME SOBRE EL RECIBO DE LA MERCANCIA (ORIGINAL Y COPIA) Y LO DESTINA AL JEFE DE COMPRAS, DEVIDAMENTE FIRMADO.	
6	RECIBE INFORME SOBRE EL RECIBO DE LA MERCANCIA EN LA BODEGA Y LO ARCHIVA.	JEFE DE COMPRAS
7	RECIBE FACTURA (ORIGINAL Y COPIA) REUISA DATOS NECESARIOS Y OBLIGATORIOS PARA DEDUCIR LAS COMPRAS Y LIQUIDAR LA FACTURA: RAZON SOCIAL DEL PROVEEDOR, DOMICILIO, CEDULA DE R.F.C. IMPRESA, O DE FACTURA, FECHA, RAZON SOCIAL Y DOMICILIO DE LA EMPRESA, CANTIDAD Y PRECIO UNITARIO, SUBTOTAL DE LA FACTURA, IMPUESTOS BIEN DETERMINADOS (I.V.A., I.E.P.S., ETC.), TOTAL DE LA FACTURA, Y QUE LA MERCANCIA SE HAYA RECIBIDO SEGUN FACTURA Y EN PERFECTAS CONDICIONES.	
7.1	SI LOS DATOS SON CORRECTOS, SE PREPARA SOLICITUD DE PAGO (ORIGINAL) DEVIDAMENTE FIRMADA, POR EL JEFE DE COMPRAS Y SE ENVIA AL DIRECTOR GENERAL PARA AUTORIZACION, JUNTO CON FACTURA(S) (ORIGINAL Y COPIA). SI NO SON CORRECTOS SE DEVUELVE FACTURA(S) (ORIGINAL Y COPIA) V/O SE INFORMA AL PROVEEDOR EL PORQUE NO SE HA LIQUIDADO SU CUENTA.	
8	RECIBE SOLICITUD DE PAGO (ORIGINAL) PARA AUTORIZACION Y FACTURA DE COMPRA (ORIGINAL Y COPIA), FIRMA SOLICITUD DE PAGO Y LA DESTINA AL JEFE DE TESORERIA.	DIRECTOR GENERAL

ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION	FUNCION: COMPRAS	M-3
PROCEDIMIENTO: SOLICITUD, PEDIDO DE COMPRA, RECIBO DE MERCANCIA Y SOLICITUD DE PAGO		
O	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
9	RECIBE SOLICITUD DE PAGO (ORIGINAL), AUTORIZADA, Y FACTURAS (ORIGINAL Y COPIA); ENVIA AL AUXILIAR DE CONTABILIDAD COPIA DE FACTURA.	JEFE DE TESORERIA
10	RECIBE COPIA DE LA FACTURA Y CREA PABUD.	AUXILIAR DE CONTABILIDAD

DIAGRAMA DE FLUJO DEL ANALISIS DE PROCEDIMIENTO M-1

PROCEDIMIENTO: SOLICITUD, FUNDIO DE COMPRA, RECIBO DE MERCANCIA Y SOLICITUD DE PAGO

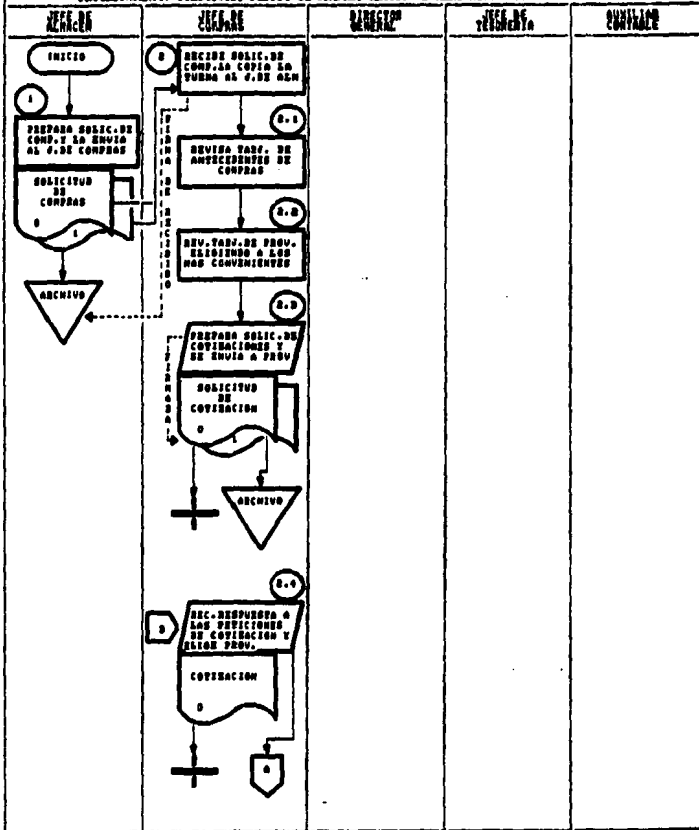


DIAGRAMA DE FLUJO DEL ANALISIS DE PROCEDIMIENTO N-2

PROCEDIMIENTO: SOLICITUD, PEDIDO DE COMPRA, DECISO DE SUBSANCION Y SOLICITUD DE PAGO

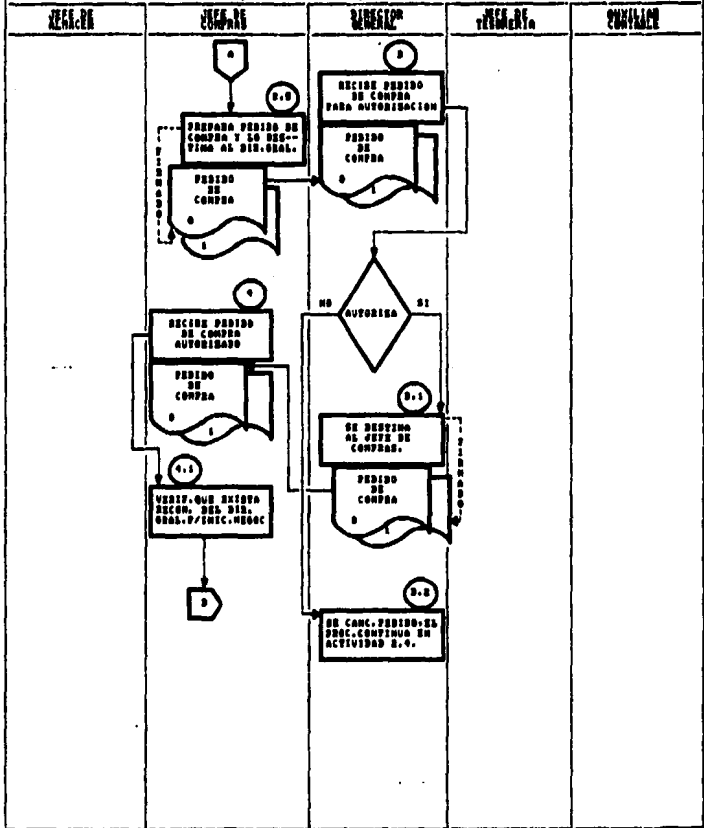


DIAGRAMA DE FLUJO DEL ANALISIS DE PROCEDIMIENTO N-3

PROCEDIMIENTO: SOLICITUD, PEDIDO DE CONTRA, PEDIDO DE MERCANCIA Y SOLICITUD DE PAGO

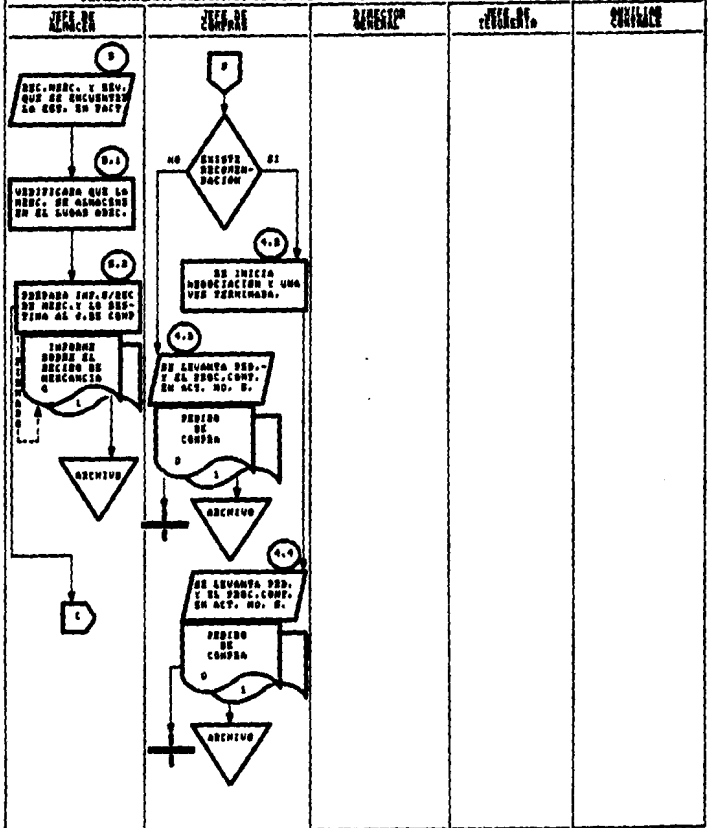
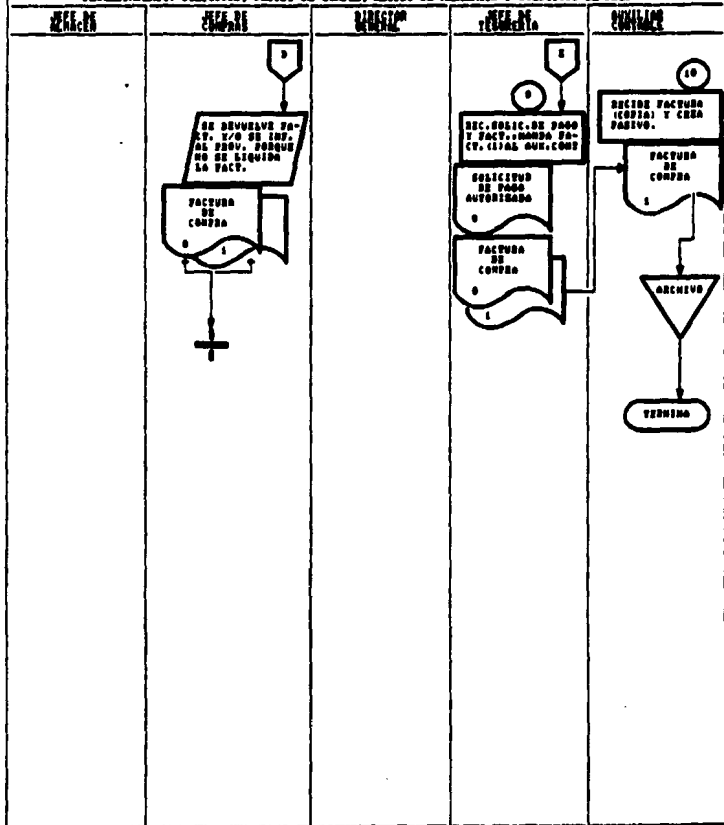


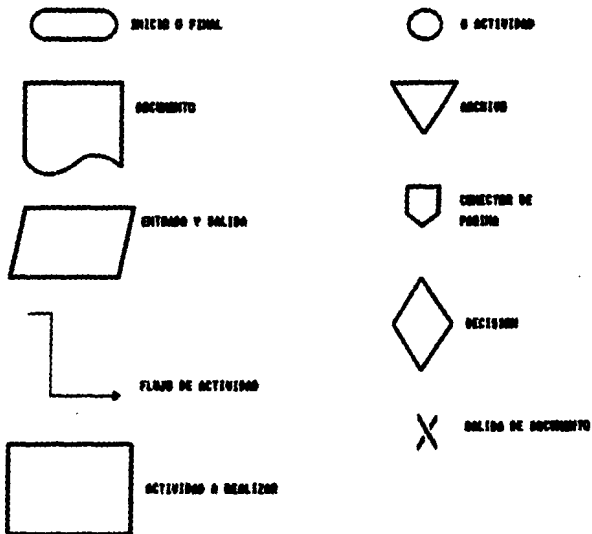
DIAGRAMA DE FLUJO DEL ANALISIS DE PROCEDIMIENTO

M-3

PROCEDIMIENTO: SOLICITUD, PEDIDO DE COMPRA, RECIBO DE MERCANCIA Y SOLICITUD DE PAGO



SIMBOLOGIA UTILIZADA EN EL DIAGRAMA DE FLUJO



ABREVIATURAS UTILIZADAS EN EL DIAGRAMA DE FLUJO

SOLIC. - SOLICITUD

COMP. - COMPRA

J. - JEFE

SUC. - SUCURSAL

ALM. - ALMACEN

TARJ. - TARJETA

REV. - REVISAR

PROV. - PROVEEDOR

REC. - RECIBO

DIR. - DIRECTOR

GRAL. - GENERAL

VERIF. - VERIFICA

RECOM. - RECOMENDACION

INIC. - INICIAR

MEDEC. - MEDIACION

CAN. - CANCELAR

PROC. - PROCESO

MERC. - MERCANCIA

EST. - ESTABLECIDA

FACT. - FACTURA

ADEC. - ADECUADO

INF. - INFORME(A)

PEP. - PEDIDO

ACT. - ACTIVIDAD

NO. - NUMERO

BOB. - BOBENA

DEDUC. - DEDUCIR

AUT. - AUTORIZA

TESOR. - TESORERIA

AUX. - AUXILIAR

CONT. - CONTABLE

4 DESARROLLO DEL TRABAJO DE AUDITORIA

4.1 PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Planeación significa anticiparse a los hechos, por eso para el desarrollo de la auditoría administrativa se requiere de la formulación de un programa, que determine el curso específico a seguir. La finalidad del programa es guiar al auditor en su trabajo, logrando el ordenamiento adecuado de las actividades a realizar y evitando que alguna de ellas se omitan.

Cada programa de auditoría debe ser flexible, diseñado específicamente para cada empresa, de acuerdo a las necesidades de la empresa y al alcance de la auditoría administrativa.

En cada auditoría administrativa a realizar existen condiciones particulares que intervienen en la realización de un programa de auditoría, que son:

- 1.- El objetivo principal de la auditoría administrativa.
- 2.- Los objetivos particulares de cada etapa de trabajo.
- 3.- Las limitaciones a que esté sujeta la Auditoría Administrativa.

4.- Las características propias de cada empresa.

Por lo tanto para realizar un programa de auditoría se necesitan abarcar los siguientes puntos:

a) Realizar un estudio de la entidad a auditar, a fin de emitir un diagnóstico previo, en base a los objetivos generales y compararlos con los objetivos particulares para saber que se pretende en conjunto.

b) Realizar un diagnóstico general administrativo para ubicar físicamente y que nexos tiene con el todo el departamento a auditar.

c) Alcance específico de la auditoría administrativa. Delimitar el área a auditar y conocer con los elementos específicos con los que cuenta para poder realizar el trabajo.

d) La auditoría administrativa se llevará a cabo por más de una persona lo cual implica la asignación de tareas para llevarla a cabo, así como con las personas con que cuenta.

e) El tiempo estimado para llevar la auditoría es flexible a cualquier primicia que emita el auditor responsable, ya que será en

base a la magnitud del problema, amplitud del estudio, y colaboración del personal interno.

f) Las técnicas a utilizar para la realización de una auditoría, varían al criterio del responsable de la auditoría, según con los elementos con los que cuenta para la realización de su estudio.

g) Facilidades materiales y técnicas de que se podrá disponer.

Sólo hasta conocer el objetivo de la Auditoría Administrativa se podrá desarrollar el programa adecuado. Por lo tanto en la formulación de una programa de Auditoría adecuado es importante que el auditor se conteste a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el propósito de la Auditoría?
- ¿Por Qué?
- ¿Qué es lo que se pretende hacer?
- ¿Cómo se realizará?
- ¿Qué personal se necesitará?
- ¿En qué tiempo se logrará?

4.2 EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Una vez que se ha formulado el programa de trabajo, la siguiente etapa es la de obtener información acerca de la organización o departamento específico donde se llevará a cabo la Auditoría.

4.2.1 RECOPIACION Y REGISTRO DE INFORMACION.

La recopilación de la información se obtendrá por los medios adecuados, recabando los datos necesarios y sobresalientes para integrar la información que fundamentará el informe final.

En esta etapa es en donde da comienzo la auditoría, ya que se inicia con la ejecución del programa.

A) Se inicia con la entrevista con el responsable del área específica con el objeto de indicarle el objetivo y alcance del estudio.

B) Se aplican las técnicas de Auditoría Administrativa para allegarse de la documentación e información necesaria.

Inspección y Observación.

Cuando es necesario obtener información acerca de las instalaciones, ubicación de la planta, oficinas, de que manera están acomodado el almacén es necesario que el auditor inspeccione personalmente anotando algún aspecto importante.

Revisión de documentos.

Se obtendrá información de documentos, formas, manuales, circulares, etc. aplicables al caso a auditar. Se deberán pedir copias y formar juegos completos de los documentos que se necesiten para tomar datos relativos al orden que siguen los diferentes trámites y procedimientos.

Encuestas.

Esta técnica es aplicada en forma combinada, permitiendo captar la información requerida de las diferentes áreas a investigar, mediante los instrumentos previamente diseñados, los cuales se clasifican en:

- 1.- Cuestionarios.

Esta técnica es utilizada para obtener información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas obteniendo las siguientes ventajas:

- Se obtiene la información deseada para cada caso en particular .
- El cuestionario previamente elaborado permite:

- * Incluir en él todas aquellas preguntas de interés.
- * Elimina la posibilidad de omitir preguntas importantes.
- * Le permite reflexionar sobre la forma de encauzar las preguntas.
- * Estas deben estar ordenadas lógicamente y expuestas con claridad y precisión.
- * Permite al auditor el ahorro de tiempo, ya que simultáneamente pueden ser contestados varios de ellos.

Los cuestionarios, por la clase de respuestas que se desea obtener, se clasifican en:

- Cuestionarios con respuesta abierta
- Cuestionarios con respuesta cerrada
- Cuestionarios con respuesta selectiva

Las preguntas que se preparen deberán tener la intención de conseguir las respuestas que requiera el auditor, los cuestionarios más usuales en la auditoría administrativa, entre otros, son los siguientes:

- Cuestionario general de auditoría
- Cuestionario funcional
- Cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo
- Cuestionario de análisis de procedimientos
- Cuestionario de análisis de formas

La información que se obtenga de la utilización de esta técnica y de otras es necesario que sea verificada, utilizando otras técnicas, para así asegurar la veracidad de lo obtenido.

2.- Entrevistas.

Esta técnica obtiene información por medio de conversaciones con aquellas personas que están relacionadas con el caso o área a investigar. Sirve para confirmar y aclarar la información obtenida por otros medios.

Al aplicar esta técnica, el auditor debe tomar el papel de un conciliador de intereses, por esta razón tomará en cuenta los siguientes puntos:

- Describir la importancia de la información que proporciona el entrevistado.
- Su presentación debe inspirar confianza.
- Su actuación debe ser sencilla y sin ostentaciones. No debe criticar cuando encuentre fallos o deficiencias.
- Su conversación intencionada, encaminada a lograr la información deseada, debe ser precisa, evitando interpretaciones equivocadas.
- El desarrollo de su conversación estará a la altura con la importancia y cultura de la persona con quien trata.

- Procurará satisfacer dudas haciendo aclaraciones respectivas.
- Darle oportunidad de que haga sugerencias.

Las conversaciones deberán desarrollarse en medio de un ambiente cordial y sencillo, que permita precisar con amplitud el objetivo deseado.

La entrevista se puede aplicar en dos formas, en forma particular y en forma general o simultánea.

La aplicación simultánea tiene la ventaja de la economía y de la rapidez, pero tiene como desventaja, la falta de identificación con el personal entrevistado.

La aplicación individual tiene la ventaja del acercamiento, y mayor relación con el personal, y tiene como desventaja, el alto costo y tiempo que siempre serán mayores que en la entrevista simultánea.

También se deben de considerar las siguientes reglas:

- Todo comentario de gran importancia, deberá ser elaborado por escrito, ya que al integrar el informe no falte ningún aspecto que se deba considerar.
- Se deberán comprobar las respuestas obtenidas con cualquier dato o aspecto preciso, que respalde lo obtenido.

- Anotar las sugerencias y/o opiniones en respuesta a la deficiencia administrativa.

C) Los datos obtenidos se registrarán ordenadamente para hacer más objetiva la información y facilitar su análisis, esto se realizará utilizando gráficas, diagramas y carta de actividades.

Para poder obtener los datos necesarios, indispensables en el análisis de la empresa auditada, es importante que sea revisado el proceso administrativo en sus cuatro fases, planeación, organización, dirección y control.

4.2.2. ANALISIS DE LA INFORMACION.

El auditor debe tener presente que con el resultado del análisis se va a determinar lo siguiente:

- Eliminar pérdidas y deficiencias.
- Mejorar los sistemas, procedimientos, y métodos de operación.
- Mejorar los medios de control.
- Desarrollar mejor al personal.
- Utilizar mejor los recursos.

Para establecer lo anterior, nunca se olvidará de tomar como base los recursos que dispone la empresa:

- Humanos. Reducir la plantilla de trabajadores o empleados o mejorar la forma en que realizan su trabajo.
- Materiales. Reducir la cantidad de recursos materiales utilizados.
- Tiempo. Eliminar pérdidas de tiempo o buscar ahorros.
- Tecnología. Utilizar nuevas formas de operar de acuerdo a los avances tecnológicos.

El análisis se deberá realizar profundamente, examinando cada una de las partes que integran una función, actividad, procedimiento, método, etc.

Para iniciar el análisis el auditor debe tener presente lo siguiente:

- Un departamento, una función, una actividad, un sistema, un procedimiento, un método o un trabajo existentes en la empresa no prueban ser necesarios y útiles.
- La forma como opera un departamento, una función, una actividad, un sistema, un procedimiento, un método o un trabajo no prueban que ésa sea la mejor forma de hacerlo.

El auditor debe tener una mente abierta y libre de prejuicios, una actitud interrogativa, de esta manera, se podran descubrir mejoras.

Estas mejoras se pueden lograr por medio de eliminar, combinar, cambiar y simplificar alguno o algunos de los elementos que forman el caso analizado.

4.3 INFORME Y RECOMENDACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El informe debe ser un documento claro, objetivo, con oportuna presentación, donde se asentarán anomalías e irregularidades encontradas en la revisión, así como, las recomendaciones y sugerencias necesarias de la situación administrativa que se tenga a una fecha determinada.

A continuación se mencionan los elementos que estructuran un informe:

- Consideraciones generales.

Se deberá informar en forma clara, pero concisa, cuál fue el propósito de la auditoría.

- Observaciones relevantes.

Se informe todo aquellos hechos relevantes negativos, para la empresa, que requieren inmediata corrección.

Es importante señalar que en el informe, después de mencionada la anomalía o irregularidad se debe ejemplificar con algún hecho ocurrido, para que la recomendación o sugerencia sea más comprensible.

- Observaciones detalladas.

Se informe con más detalle, sobre aquellos hechos que afectan directamente a cada sección, departamento, etc.

- Recomendaciones.

Se anotarán todas las recomendaciones positivas que beneficien a la empresa.

- Comentarios.

Es importante que se incluyan comentarios personales, observaciones particulares y puntos de vista.

- Anexos.

Todo documento que sirva como evidencia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración.

Todos los anexos deben presentarse con alguna explicación y referencia en el texto.

La presentación del material deber ser atractiva. No se deberá descuidar una verificación total del contenido del informe, se debe comentar con alguien de la empresa y con el equipo de trabajo.

Es importante que se entienda que uno de los objetivos del informe es convencer a quien va dirigido, ya que de esto dependerá la aplicación de las recomendaciones en la administración de la empresa.

5 CASO PRACTICO.

PRESENTACION.

Vinos de Calidad S.A. de C.V. es una empresa nacional que nació el _____, que se dedica a la compra venta de vinos y licores nacionales e importados, y de acuerdo a su administración se considera una empresa familiar de mediana capacidad. Es una de las más importantes dentro de su ramo, superando sus ventas anuales los \$ 0,000,000.00 ; contando en la actualidad con 4 Sucursales y una Gerencia Administrativa de reciente creación.

Desde los inicios de la empresa, la administración ha sido realizada por el propio dueño, que a la fecha ocupa el puesto de Director General, participa en gran parte de las decisiones de toda la empresa incluso en la función de compras, donde fundamenta que es necesaria su participación, ya que se evita el riesgo de un desvío de recursos en la adquisición de los productos que limitarán el alcance de objetivos generales y particulares de la empresa.

La función de compras es vital en toda organización comercial, ya que todo el negocio consiste en comprar bienes, almacenarlos y venderlos; para realizar una buena compra se deben de considerar los siguientes factores: calidad, precio y tiempo de entrega de la

mercancía, lo que permitirá que se obtengan márgenes de utilidad satisfactorios.

PROBLEMATICA.

Una vez realizada la entrevista con el Director General y aplicada la observación directa dentro de la empresa, se encontró en la función de compras la siguiente problemática.

Consiste en que no han sido aprovechados los conocimientos y la experiencia que tiene el personal de las Sucursales y el de la Gerencia Administrativa que realizan tal actividad, inclusive, el Director General interviene en las operaciones fundamentales de la función de compras, provocando que se pierda parcialmente el control de esta función.

Por tal motivo se nos contrato para replantear la función de compras y hacerla más efectiva.

PROGRAMA DE TRABAJO.

Una vez definido el problema se llevará a cabo una revisión a la función de compras.

El objetivo de esta revisión es descubrir deficiencias e irregularidades referentes a la estructura, objetivos, políticas, reglamentos, sistemas, procedimientos y controles operativos, así como en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales que impidan el cumplimiento del objetivo principal de las compras que realiza esta empresa, llegando a sugerir las soluciones pertinentes.

La revisión abarcará solamente las áreas que intervengan directa o indirectamente en la función de compras.

Se considera que para llevar a cabo la revisión de la función de compras, se debe contar con dos personas que tengan principalmente conocimientos de administración, contabilidad, finanzas y compras.

El tiempo que se estima que se utilizará en la revisión es de 10 días hábiles.

Las técnicas que se utilizarán serán las siguientes:

- Observación e inspección.
- Revisión de documentos.
- Entrevistas formales e informales.
- Cuestionarios de Auditoría.

- Papeles de trabajo.
- Análisis de puestos.
- Análisis operacional.
- Análisis funcional.
- Análisis de la productividad del trabajo.
- Análisis de las condiciones de trabajo.
- Diagramas de flujo.
- Gráficas de Gantt.

Cualquier duda o aclaración que no pueda ser resuelta por los responsables del área en cuestión y que se requiera inmediata atención se deberá acudir con el Gerente Administrativo, y tanto la discusión del informe previo como la presentación del informe final se realizará con el Director General.

A continuación se presenta el programa de trabajo a seguir en esta revisión.

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

N	ACTIVIDAD	PERSONA(S) QUE HAN DE REALIZARLA	TIEMPO EST./REAL
1	ENTREVISTA PREVIA A LA REALIZACION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	ENRIQUE CORTES GONZALEZ GISELA QUEVARA SALAS	2 HRS. / 2 HRS.
2	ENTREVISTA CON LOS RESPONSABLES DE LA FUNCION DE COMPRAS	ENRIQUE CORTES GONZALEZ GISELA QUEVARA SALAS	22 HRS. / 26 HRS.
3	DIAGNOSTICO PREVIO Y DEFINICION DEL ESTUDIO.	ENRIQUE CORTES GONZALEZ GISELA QUEVARA SALAS	8 HRS. / 8 HRS.
4	OBTENCION DE INFORMACION	ENRIQUE CORTES GONZALEZ GISELA QUEVARA SALAS	16 HRS. / 20 HRS.
5	CAPTACION DE DOCUMENTACION	ENRIQUE CORTES GONZALEZ GISELA QUEVARA SALAS	5 HRS. / 5 HRS.
6	ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION.	ENRIQUE CORTES GONZALEZ GISELA QUEVARA SALAS	14 HRS. / 14 HRS.
7	ELABORACION Y DISCUSION DEL INFORME PREVIO.	ENRIQUE CORTES GONZALEZ GISELA QUEVARA SALAS	10 HRS. / 12 HRS.
8	ELABORACION Y PRESENTACION DEL INFORME FINAL.	ENRIQUE CORTES GONZALEZ GISELA QUEVARA SALAS	4 HRS. / 3 HRS.

A CONTINUACION SE PRESENTA EL PROCEDIMIENTO Y DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FUNCION DE COMPRAS QUE SE LLEVA A CABO ACTUALMENTE EN LA EMPRESA VINOS DE CALIDAD S.A DE C.U.:

OPERACION DE LA EMPRESA DE		FUNCION: COMPRAS	N-1
NO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
1	INFORMA AL SUBGERENTE DE LOS ARTICULOS QUE SE ENCUENTRAN AGOTADOS EN EL ALMACEN, HACIENDO LA RELACION DE LOS MISMOS Y ENVIANDOLA AL SUBGERENTE DE SUCURSAL.	ENCARGADO DE DEPOTA.	
2	RECIBE RELACION Y VERIFICA QUE TAL MERCANCIA O ARTICULOS ESTEN AGOTADOS.	SUBGERENTE DE SUCURSAL	
3	INFORMA AL GERENTE DE SUCURSAL DE LOS ARTICULOS AGOTADOS, MEDIANTE EL DOCUMENTO PERTINENTE, ORIGINAL Y COPIA, DEBIDAMENTE FIRMADO.		
4	RECIBE INFORME DE ARTICULOS AGOTADOS, SE COMUNICA POR TELEFONO CON EL PROVEEDOR Y LE SOLICITA LA MERCANCIA NECESARIA.	GERENTE DE SUCURSAL	
5	NEGOCIA CON PROVEEDORES CONDICIONES DE COMPRA.	DIRECTOR GENERAL	
6	AUTORIZA LISTA DE PRECIOS (ORIGINAL Y COPIA) DEBIDAMENTE FIRMADA Y ENVIA EL ORIGINAL AL AUXILIAR DE CUENTAS POR PAGAR.		
7	RECIBE LOS ARTICULOS AMPARADO CON NOTA DE REMISION, SUPERVISANDO QUE LA MERCANCIA SEA COLOCADA Y ACORRUBADA EN EL LUGAR ADECUADO, Y VERIFICANDO LA CANTIDAD Y CONDICIONES DE LO RECIBIDO.	ENCARGADO DE DEPOTA	
8	INFORMA AL GERENTE DE SUCURSAL DEL RECIBO DE LOS ARTICULOS Y LE ENVIA NOTA DE REMISION (COPIA), ANOTANDO EN ELLA LAS OBSERVACIONES PERTINENTES Y DA DE ALTA EN EL SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS LA ENTRADA DE LA MERCANCIA.		
9	RECIBE NOTA DE REMISION (COPIA), VERIFICA EL RECIBO DE LA MERCANCIA Y LA ENVIA AL AUXILIAR CONTABLE.	GERENTE DE SUCURSAL	
10	RECIBE NOTA DE REMISION (COPIA) Y CHEQUE FABIVO.	AUXILIAR CONTABLE	
11	RECIBE LISTA DE PRECIOS AUTORIZADA.	AUXILIAR DE CUENTAS POR PAGAR	
12	RECIBE FACTURA (ORIGINAL Y COPIA) Y NOTA DE REMISION (ORIGINAL) PARA REVISION Y EL CONTRA-RECIBO (ORIGINAL Y COPIA) DEBIDAMENTE FIRMADO POR EL COBRADOR, ASÍ COMO ENTREGA (ORIGINAL).	SECRETARIA	
13	ENVIA AL AUXILIAR DE CUENTAS POR PAGAR FACTURA (ORIGINAL Y COPIA), NOTA DE REMISION (ORIGINAL) Y CONTRA RECIBO (COPIA).		
14	RECIBE FACTURA (ORIGINAL Y COPIA), NOTA DE REMISION (ORIGINAL) Y CONTRA RECIBO (COPIA), REVISIA FACTURAS, NOTA DE REMISION Y LISTA DE PRECIOS, CHEQUE CANTIDA DE ARTICULOS RECIBIDOS, PRECIO E IMPUESTOS Y DETERMINA EL IMPORTE A PAGAR DE CADA FACTURA.	AUXILIAR DE CUENTAS POR PAGAR	
15	REALIZA INFORME SOBRE EL EFECTIVO DISPONIBLE (ORIGINAL) Y LO ENVIA AL AL GERENTE ADMINISTRATIVO Y/O AL DIRECTOR GENERAL, SIEMPRE SEA EL CASO, DEBIDAMENTE FIRMADO.	TESORERA	
16	RECIBEN INFORME SOBRE EL EFECTIVO DISPONIBLE, DETERMINAN Y AUTORIZAN INFORME SOBRE IMPORTES GLOBALES A PAGAR POR PROVEEDOR Y LO ENVIAN A LA TESORERA (ORIGINAL Y 2 COPIAS), DEBIDAMENTE FIRMADO.	DIRECTOR GENERAL Y/O GERENTE ADMN.	
17	RECIBE INFORME DE IMPORTES GLOBALES A PAGAR POR PROVEEDOR (ORIGINAL Y 2 COPIAS), ARCHIVA ORIGINAL Y LA COPIA LE ENVIA AL AUXILIAR DE CUENTAS POR PAGAR.	TESORERA	
18	RECIBE INFORME DE IMPORTES GLOBALES A PAGAR POR PROVEEDOR Y DETERMINA QUE FACTURAS SERAN PAGADAS DE CADA PROVEEDOR.	AUXILIAR DE CUENTAS POR PAGAR	
19	REALIZA LA RELACION IMPUESTOS QUE SE PAGARAN, POR FACTURA Y POR PROVEEDOR (ORIGINAL Y COPIA), DEBIDAMENTE FIRMADA, Y LA ENVIA A LA SECRETARIA (COPIA).		
20	RECIBE RELACION Y REALIZA EL LLENADO DE LOS CHEQUES Y POLIZA-CHEQUE, (ORIGINAL Y COPIA), ASÍ COMO FACTURA (ORIGINAL Y COPIA), NOTA DE REMISION (ORIGINAL) Y CONTRA-RECIBO (COPIA), Y LOS ENVIA AL GERENTE ADMINISTRATIVO PARA AUTORIZACION.	SECRETARIA	
21	RECIBE CHEQUES (ORIGINAL) Y DOCUMENTOS ANEXOS, LOS FIRMA DE AUTORIZADO Y LOS ENVIABA A LA SECRETARIA, CON DOCUMENTOS ANEXOS.		

REGISTRACION DEL PROCESO DE OPERACION DE LA EMPRESA.

FUNCION: COMPRAS

N-2

O	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
20	RECIBO CHEQUES AUTORIZADOS, POLIZAS-CHEQUE, FACTURA (ORIGINAL Y COPIA); NOTA DE DEBITO (ORIGINAL) Y CONTRA-RECIBO (COPIA); LOS ORDENA POR PROVEEDOR PARA FACILITAR LA ENTREGA.	SECRETARIO
20	ENTREGA CHEQUES AUTORIZADOS (ORIGINAL) A LOS COBRODORES, A CAMBIO DEL CONTRA-RECIBO (ORIGINAL) Y FIRMA DE RECIBIDO EN POLIZA-CHEQUE (ORIGINAL Y COPIA); TAMBIEN LAS ENTREGA CONTRA-RECIBO (COPIA).	
20	ENVIA POLIZA-CHEQUE (ORIGINAL Y COPIA); FACTURA (ORIGINAL Y COPIA); NOTA DE DEBITO (ORIGINAL) Y CONTRA-RECIBO (ORIGINAL); AL AUXILIO CONTABLE.	
20	RECIBE POLIZAS-CHEQUE Y DOCUMENTOS ANEXOS Y CANCELA PASIVO APLICANDO CONTABILMENTE EL PAGO AL PROVEEDOR.	AUXILIO CONTABLE

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE OPERACION DE LA EMPRESA

FUNCION: COMPRAS N-1

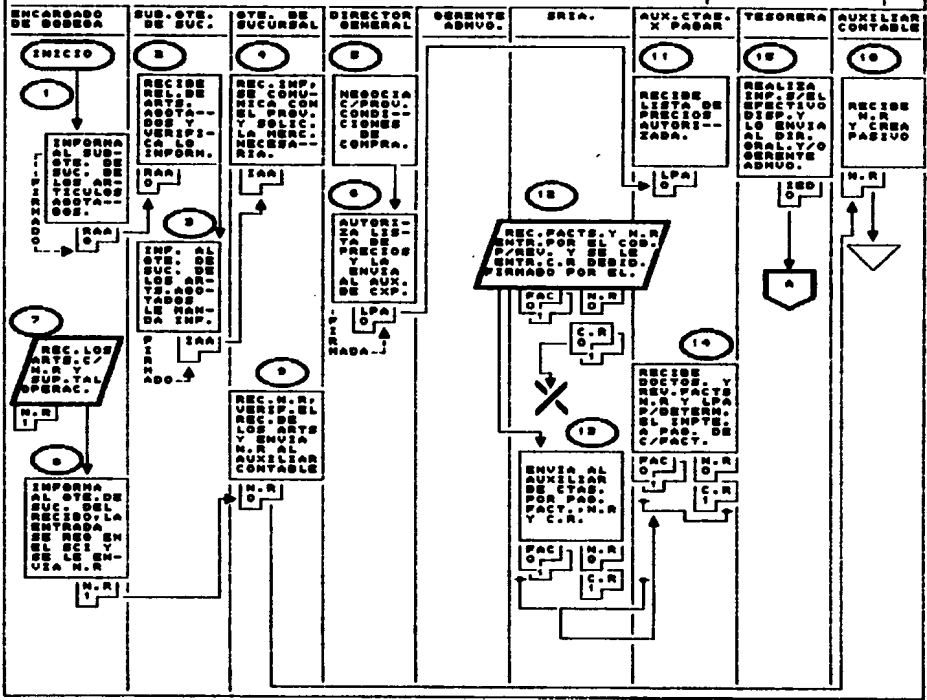


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE OPERACION DE LA EMPRESA

FUNCION: COMPRAS

H-4

ENCARGADO DE BODEGA

SUB-GTE. DE SUC.

GERENTE DE SUCURSAL

DIRECTOR GENERAL

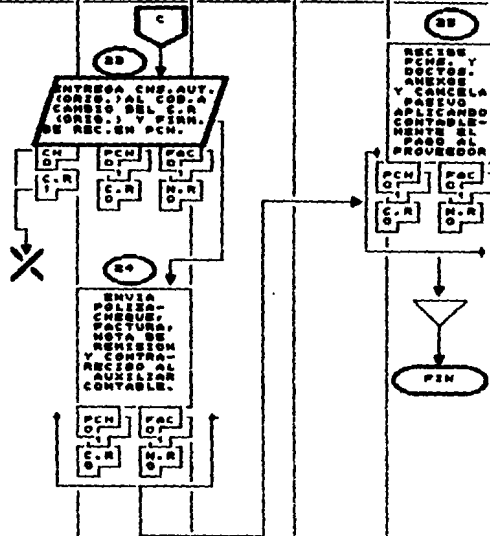
GERENTE ADJVO.

SRIA.

AUX. CTAS. N. PAGO

TESORERO

AUXILIAR CONTABLE



SIMBOLOGIA UTILIZADA EN EL DIAGRAMA DE FLUJO



INICIO O FIN



DOCUMENTO ORIGINAL
V/O COPIA



ENTRADA Y SALIDA



FLUJO DE ACTIVIDAD



ACTIVIDAD A REALIZAR



ACTIVIDAD



RECIBO



CONECTOR DE
PAGINA



DECISION



SALIDA DE DOCUMENTO

ABREVIATURAS UTILIZADAS EN EL DIAGRAMA DE FLUJO

RAA. - REPORTE DE ARTICULOS AGOTADOS
INF. - INFORME
GTE. - GERENTE
SUC. - SUCURSAL
IAA. - INFORME DE ARTICULOS AGOTADOS
REC. - RECIBO
ARTS. - ARTICULOS
ADMVO. - ADMINISTRATIVO
DIR. - DIRECTOR
GRAL. - GENERAL
IED - INFORME SOBRE EFECTIVO DISPONIBLE
DEDID. - DEBIDAMENTE
LPA - LISTA DE PRECIOS AUTORIZADA
ORIG. - ORIGINAL
TRANSP - TRANSPORTISTA
ENTR. - ENTREGADA
AUX. - AUXILIAR
C X P - CUENTAS POR PAGAR
SUP. - SUPERVISA
REG. - REGISTRA
SCI - SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS
INFORM. - INFORMADO
VERIF. - VERIFICA
REV. - REVISION
DOCTOS. - DOCUMENTOS
DETERM. - DETERMINAR
DET. - DETERMINAR
DISP. - DISPONIBLE

AUTORIZ. - AUTORIZACION O AUTORIZADO
AUT. - AUTORIZACION O AUTORIZADO
FIRM. - FIRMA
N.R. - NOTA DE REVISION
COB. - COMODORO
FAC - FACTURA
C.R. - CONTRA-RECIBO
IMPTE. - IMPORTE
IZO. - INFORME SOBRE IMPORTES
GLOBALES
REL. - RELACION
PAG. - PAGAR(ON)
RIP. - RELACION DE IMPORTES
QUE SE PAGARAN
SEC. - SECRETARIA
CH(S). - CHEQUE(S)
PCN(S). - POLIZA(S) CHEQUE

**CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, APLICADO AL
PERSONAL QUE INTERVIENE EN LA FUNCION DE COMPRAS.**

NOMBRE:

APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE(S)

GERENCIA:

DEPARTAMENTO:

OFICINA:

SECCION:

PUESTO:

TIEMPO EN EL PUESTO:

- 1.-NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO:**
- 2.-PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO:**
- 3.-¿QUE INSTRUCCIONES RECIBE DE SU JEFE?**
- 4.-¿DE QUIEN MAS RECIBE ORDENES?**
- 5.-¿CUAL ES SU GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS?**

EDAD

6.-EL PRINCIPAL OBJETIVO DE SU TRABAJO ES:

7.-¿CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES MAS IMPORTANTES DE SU TRABAJO?

PLANEACION

8.-¿MENCIONE CUALES SON LOS OBJETIVOS GENERALES DE SU DEPARTAMENTO U OFICINA?

9.-¿SE ENCUENTRAN CLARAMENTE DEFINIDAS, Y POR ESCRITO, LAS POLITICAS?

SI NO ¿POR QUE?

10.-¿CUALES SON, PARA LLEVAR A CABO LAS COMPRAS?

11.-¿EXISTEN PLANES Y PROGRAMAS GENERALES Y PARTICULARES PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE COMPRAS?

ORGANIZACION

12.-¿SE CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACION QUE CONTENGA LA DESCRIPCION DE LA FUNCION DE COMPRAS? SI NO ¿POR QUE?

13.-¿CONSIDERA QUE EXISTEN FUNCIONES QUE ORIGINEN UNA DUPLICIDAD DE LABORES AL LLEVAR A CABO LA FUNCION DE COMPRAS?

14.-¿CREE USTED QUE SOBRAN O FALTAN PUESTOS PARA CUBRIR SUS NECESIDADES? SI NO ¿CUALES?

DIRECCION

15.-¿CONSIDERA USTED QUE LOS NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD ESTAN DEFINIDOS ADECUADAMENTE?

16.-¿CUENTA USTED CON LA AUTORIDAD DEBIDAMENTE DELEGADA PARA EL DEBARROLLO DE SUS ACTIVIDADES? SI NO ¿POR QUE?

17.-¿CONSIDERA ADECUADA LA INFORMACION, TANTO INTERNA COMO EXTERNA, QUE SE RECIBEN EN SU DEPARTAMENTO U OFICINA? SI NO
¿POR QUE?

18.-¿QUE MEDIOS DE COMUNICACION UTILIZA PARA HACER LLEGAR ORDENES O INSTRUCCIONES A SU PERSONAL?

CONTROL

19.-¿EXISTE UN CONTROL DE TRAMITES, OFICIOS, ORDENES, ETC.? SI NO
¿CUAL?

DESCRIBA USTED DETALLADAMENTE SUS LABORES, ANOTANDO CON QUE FRECUENCIA LAS REALIZA Y EL TIEMPO QUE OCUPA EN CADA UNA DE ELLAS.

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS FUNCIONAL.

1.-PUESTO:

2.-DEPARTAMENTO:

3.-PUESTO AL QUE REPORTA:

4.-NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO:

5.-PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:

6.-DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO EN LA FUNCION DE COMPRAS:

CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PROCEDIMIENTO.

1.-NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

2.-UNIDAD ADMINISTRATIVA QUE LO GENERA:

3.-FINALIDAD:

4.-PERSONAS QUE INTERVIENEN:

	NOMBRE	PUESTO
1	_____	_____
2	_____	_____
3	_____	_____
4	_____	_____
5	_____	_____
6	_____	_____
7	_____	_____
8	_____	_____
9	_____	_____

5.-¿ES CLARO Y COMPRENSIBLE EL PROCEDIMIENTO QUE SE ESTA UTILIZANDO ACTUALMENTE?.

6.-ALGUNA OBSERVACION, OPINION Y/O SUGERENCIA QUE PUEDA APORTAR.

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS OPERACIONAL.

1.- NOMBRE DE LA FORMA Y NUMERO DE REGISTRO:

2.-DOCUMENTOS QUE LE DAN ORIGEN:

3.-FUENTES DE LA INFORMACION (DATOS QUE LE DAN ORIGEN):

4.-NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:

5.-¿QUIEN LO GENERA? DEPTO.:

PUESTO:

6.-NUMERO DE TANTOS Y SU DISTRIBUCION:

7.-FRECUENCIA CON QUE SE UTILIZA:

8.-¿CUENTA CON INSTRUCTIVO PARA SU LLENADO?

INFORME FINAL.

México, D.F. a 27 de Diciembre de 1993.

Estimado Director General:

Le presentamos a continuación el resultado de la Auditoría Administrativa practicada a la empresa Vinos de Calidad S.A. de C.V., específicamente en la función de compras.

Esta revisión se realizó con el propósito de determinar los cambios necesarios, para obtener mayor eficiencia de acuerdo a las necesidades actuales.

De acuerdo al estudio realizado basado en el programa de trabajo anteriormente autorizado, se encontró que la empresa presenta una deficiencia general, tanto en la estructura como en la organización, reflejada en los siguientes puntos:

-Tal función ha sido llevada a cabo de una manera empírica dando lugar a desviaciones financieras y administrativas.

-No existe un departamento de compras en el cual se controle tal actividad, por lo tanto, el Director General participa directamente, provocando que la carga de trabajo no le permita desarrollar todas las actividades que le corresponden.

-La mayoría del personal que interviene en esta función no tiene conocimiento del manual de objetivos, y organización, aunque estos se encuentren por escrito, así como el manual de políticas y procedimientos que no existen, provocando que el objetivo general y particular de cada área no se cumpla satisfactoriamente.

De acuerdo a lo planteado anteriormente se recomienda lo siguiente:

- Creación de una Gerencia de Compras con los siguientes puestos: Gerente de Compras, Jefe de Compras Nacionales, Jefe de Compras de Importación, Analista de Compras Nacionales, Analista de Compras de Importación y tres Secretarías (ANEXO 1), con sus respectiva descripción de puesto (ANEXO 2).
- Manual de Objetivos (ANEXO 3).
- Manual de Políticas (ANEXO 4).
- Manual de Procedimientos (ANEXO 5).

Es importante que los manuales sean inmediatamente conocidos por el personal que realiza la función de compras, ya que de ello depende el

éxito de esta función; así como también, sean revisados periódicamente los manuales de políticas y procedimientos, para así obtener la actualización necesaria que llevará a mantener a la empresa dentro de la competencia.

Con esto se pretende reorganizar la estructura, concentrar las actividades en una sola área, disminuir la carga de trabajo del Director General, y a su vez, maximizar los recursos humanos y materiales con que cuenta la empresa.

Dentro del control de inventarios es necesario planear la creación a futuro de un almacén central, ya que en la actualidad solo se cuenta con bodegas en cada sucursal; esto permitirá tener las siguientes ventajas:

- Aprovechamiento oportuno de descuentos y rebajas sobre compras en volumen, todo el año.
- Mayor control sobre entradas y salidas de artículos, ya que en el almacén central se recibirán todos los artículos requeridos por la empresa, y a su vez, se surtirá a la bodega de cada sucursal, por medio de traspaños.

-El límite de máximos y mínimos para el control de inventarios será más homogéneo, ya que este límite será utilizado sólo en el almacén central.

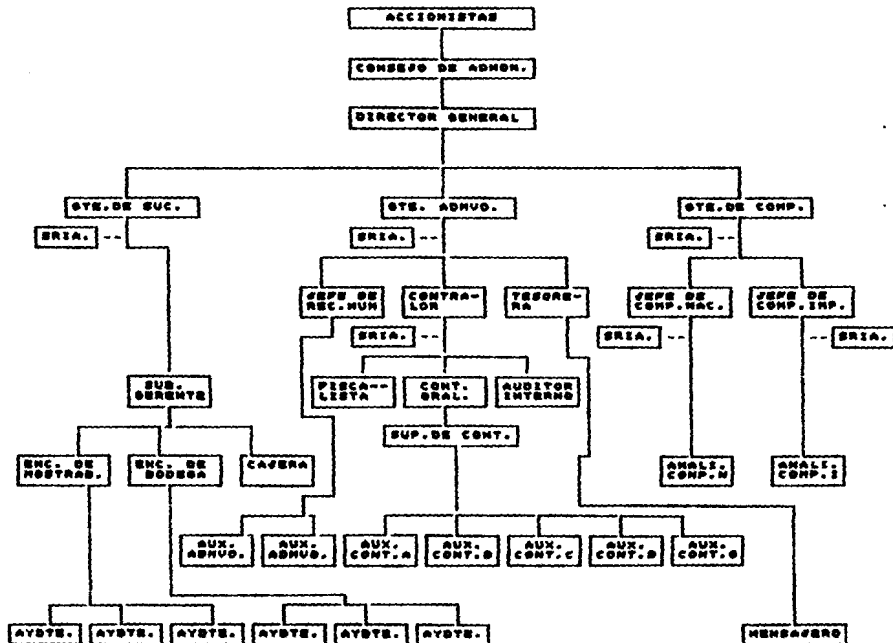
-Mayor control de las existencias de artículos en cada Sucursal.

Agradeciendo la atención y las facilidades prestadas, así como la colaboración del personal que ayudo a que la revisión fuera posible, quedamos a sus órdenes para cualquier duda o aclaración, enviándole un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

GISELA GUEVARA SALAS

ENRIQUE CORTES GONZALEZ



DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO: Gerente de compras

REPORTA A: Director general

SUBORDINADOS:

3 Secretarias

1 Jefe de compras nacionales

1 Jefe de compras de importación

1 Analista de compras nacionales

1 Analista de compras internacionales

FUNCIONES DEL PUESTO

GENERALES:

Administrar los recursos que se le proporcionan para llevar a cabo las compras que beneficien a la Empresa.

ESPECIFICAS:

- Autoriza lista de precios y/o contratos.
- Llevar a cabo negociaciones con los proveedores.
- Autorizar compras tanto nacionales como internacionales.
- Distribuye recursos disponibles para pago a proveedores.

- Autoriza cheques para pago a proveedores.
- Revisar periódicamente los límites máximos y/o mínimos del inventario de seguridad de cada sucursal, tomando en cuenta la necesidad de ventas.
- Elaboración del informe mensual y/o cuando se requiera del desarrollo de las compras.
- Revisar los informes emitidos por los jefes de compras sobre el desarrollo de las mismas.
- Representar a la empresa en las compras nacionales e internacionales.

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO: Jefe de compras nacionales

REPORTA A: Gerente de compras

SUBORDINADOS:

1 Secretaria

1 Analista de compras nacionales

FUNCIONES DEL PUESTO

GENERALES:

Levantamiento de pedido de artículos

ESPECIFICAS:

- Recibe solicitud de compras.
- Revisa lista de precios autorizados.
- Participa en la negociación con proveedores.
- Solicita cotizaciones
- Determina a los posibles proveedores.
- Recibe relación de facturas por pagar que le entrega el analista de compras.

- Recibe relación de facturas a pagar autorizadas por el gerente de compras.
- Investiga nuevos artículos y proveedores.

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO: Analista de compras nacionales.

REPORTA A: Jefe de compras nacionales.

SUBORDINADOS: Ninguno.

FUNCIONES DEL PUESTO

GENERALES:

Revisión de facturas.

PARTICULARES:

- Recibe facturas por parte del cobrador del proveedor.
- Entrega contra-recibo al cobrador del proveedor.
- Realiza revisión de factura determinando el importe real de cada una.
- Realiza relación de facturas por pagar.
- Anexa facturas, notas de remisión, contra-recibo a los cheques y polizas-cheque por pagar.
- Paga a los cobradores.
- Envía al auxiliar contable la documentación necesaria para la cancelación de pasivo.

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO: Jefe de compras de importación

REPORTA A: Gerente de compras

SUBORDINADOS:

1 Secretaría

1 Analista de compras de importación

FUNCIONES DEL PUESTO

GENERALES:

Levantamiento de pedido de artículos

PARTICULARES:

- Recibe solicitud de compras.
- Revisa lista de precios autorizados.
- Participa en la negociación con proveedores.
- Solicita cotizaciones.
- Determina al posible proveedor.
- Revisa términos del contrato.

- Recibe relación de facturas a pagar autorizadas por el Gerente de Compras.

- Investiga nuevos artículos y proveedores.

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO: Analista de compras de importación

REPORTA A: Jefe de compras de importación

SUBORDINADOS: Ninguno

FUNCIONES DEL PUESTO

GENERALES:

Revisión de facturas.

PARTICULARES:

- Recibe facturas para revisión.
- Entrega contra-recibo al cobrador del proveedor.
- Realiza revisión de factura determinando el importe real de cada una.
- Realiza relación de facturas por pagar.
- Anexa facturas, notas de remisión, contra-recibo a los cheques y polizas-cheque por pagar.
- Paga a los cobradores.
- Envía al auxiliar contable la documentación necesaria para la cancelación de pasivo.

DESCRIPCION DE PUESTOS

TITULO: Secretaria

NO. DE PLAZAS: 3

REPORTA A: Jefe inmediato superior.

SUBORDINADOS: Ninguno

FUNCIONES DEL PUESTO

GENERALES:

Realizar los trabajos que se le indiquen, así como, mantener informado al Jefe sobre su agenda de trabajo.

ESPECIFICAS:

- Mecanografiar cartas, oficios, notas y otros, tanto en inglés como en español.
- Archivar documentación.
- Tomar dictados.
- Tomar recados.
- Contestar llamadas telefónicas.
- Indicar reuniones, juntas y compromisos pendientes.

MANUAL DE OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE COMPRAS

OBJETIVO GENERAL

Comprar artículos de la mejor calidad al mejor precio y que la entrega de los mismos sea lo mas rápido y eficiente.

OBJETIVOS PARTICULARES

- 1.- Mantener los inventarios lo más bajo posible.
- 2.- Evitar mermas y desperdicios en gran cantidad.
- 3.- Asegurar la buena actuación de los proveedores, verificando la rápida entrega, y buena calidad de los artículos.
- 4.- Estar en constante investigación acerca de lo último sobre artículos y proveedores.
- 5.- Mantener informada a la Dirección General de los nuevos artículos que se estén ofreciendo, que pueden afectar la utilidad o el buen funcionamiento de la empresa.
- 6.- Mantener informada a la Dirección General del desarrollo que va teniendo el departamento de compras.

MANUAL DE POLÍTICAS DE LA GERENCIA DE COMPRAS

1.- Toda solicitud de compra deberá estar debidamente revisada y autorizada por el Gerente de Sucursal.

2.- La selección de proveedores deberá estar amparada con registros que muestren las cotizaciones de precios de diferentes proveedores, hojas de faltantes de artículos y valuaciones de proveedores.

3.- Periódicamente se llevará a cabo una verificación de la selección de proveedores, ya sea con auditores internos o con auditores externos.

4.- Para la aceptación de un contrato de Compras Locales se verificarán las siguientes especificaciones:

- Cláusulas relativas para ajustes en los precios, ya sea por inflación u otras medidas.
- Cláusulas Relativas a sanciones y daños reembolsables.
- Transportación de artículos
- Tiempo de espera
- Condiciones de pago, descuentos y bonificaciones por pronto pago.

5.- Para la aceptación de un contrato de Compras de Importación se verificarán las siguientes especificaciones:

- Sistema legal con el que se está negociando.
- Si el contrato estuviera redactado en idioma diferente al español, la traducción del mismo deberá estar debidamente certificada.
- Condiciones de pago, descuentos y bonificaciones por pronto pago.
- El tipo de moneda en el cuál se efectuará el pago.
- Los impuestos de importación y/o exportación, derechos, tarifas arancelarias, reglamentación de controles de cambio a aduanas, permisos u otras restricciones.
- Transportación de artículos.
- Cláusulas donde se tomen en cuenta ajustes en los precios, por inflación u otras medidas.
- Cláusulas relativas a sanciones y daños reembolsables.
- Tiempo de espera.

6.- En cada bodega de Sucursal se establecerán los límites de máximos y mínimos aplicados a un inventario de seguridad que será revisado periódicamente.

7.- Toda entrada y salida de artículos se dará de alta en el sistema

de control de inventarios (BCI).

8.- El método de valuación de inventarios utilizado es PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas).

9.- Se levantarán 2 inventarios físicos, el primero se llevará a cabo el último sábado del mes de Junio y el segundo el último sábado del mes de Noviembre.

10.- La recepción de facturas y otro documentos para revisión será los martes de las 15:00 p.m. a las 18:00 p.m.

11.- La entrega de cheques para pago a proveedores será los viernes de las 15:00 p.m. a las 17:00 p.m.

12.- Si el pago excede a ₡ 1,000.00 (Un mil nuevos pesos), se pagará con cheque, con los siguientes requisitos:

- R.F.C. de la Empresa.
- En el anverso la expresión "Para abono en cuenta del beneficiario"
- Firma del personal autorizado.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA DE COMPRAS

PROPOSITO:

Guiar al usuario en los procedimientos de operación de la función de compras.

NORMAS DE OPERACION:

- En ningún caso procederá la solicitud de compra si no esta autorizada por el Gerente de Bucursal y Gerente de Compras.
- Toda solicitud de compras deberá estar determinada por las necesidades de venta de la Bucursal, siempre y cuando no rebese los límites de máximos y mínimos del inventario de seguridad.
- Toda lista de precios y/o contrato derivado de una aceptación de cotización o negociación de compras nacionales y de importación deberá ser autorizada y firmada por el Gerente de Compras.

- Sólo se solicitarán a tres proveedores diferentes peticiones de cotización.

- Si la solicitud de compra se refiere a compras de artículos nacionales tal solicitud se destinará al Jefe de Compras Nacionales, o si son de importación, al Jefe de Compras de Importación.

- El Director General y el Gerente de Compras son los únicos que tienen firma autorizada para cheques por pago a proveedores.

A continuación se presenta el procedimiento de operación y el diagrama de flujo de la Gerencia de Compras.

PROCEDIMIENTOS DE OPERACION DE LA FUNCION DE COMPRAS

B-1

N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	INFORMA AL SUBGERENTE DE SUC. DE LAS EXISTENCIAS DE LOS ARTICULOS INCLUIDOS LOS QUE SE ENCUENTRAN AGOTADOS, REDIANTE UN REPORTE ORIGINAL PARA EL SUBGERENTE DE SUC. Y COPIA PARA ARCHIVO, DEBIDAMENTE FIRMADO.	ENCARGADO DE BOBACA
2	RECIBE REPORTE, LO VERIFICA, PREPARA INFORME Y LO ENTINA AL OTE. DE SUC. - ORIGINAL Y COPIA PARA ARCHIVO, DEBIDAMENTE FIRMADO.	SUBGERENTE DE SUCURSAL
3	RECIBE INFORME SOBRE EXISTENCIAS DE INVENTARIOS, ENTIDO POR EL SUBGERENTE DE SUCURSAL, Y DETERMINA LA CANTIDAD DE ARTICULOS NECESARIOS.	GERENTE DE SUCURSAL
4	FORMULA SOLICITUD DE COMPRA (ORIGINAL Y COPIA), DEBIDAMENTE FIRMADA Y LA ENVA AL JEFE DE COMPRAS(ORIGINAL); COPIA PARA ARCHIVO.	JEFE DE COMPRAS
5	RECIBE SOLICITUD DE COMPRAS Y REvisa QUE LA LISTA DE PRECIOS DE LOS ARTS. (ORIGINAL)REQUERIDOS, SE ENCUENTRA AUTORIZADA Y ARCHIVADA EN LA CARPETA RES-	
6	SI LA LISTA DE PRECIOS SE ENCUENTRA EN LA CARPETA RESPECTIVA; SE LEVANTA EL PEDIDO DE COMPRA (ORIGINAL Y COPIA); DEBIDAMENTE FIRMADO, ORIGINAL PARA EL PROVEEDOR Y COPIA PARA EL ARCHIVO, Y CONTINUA EL PROCESO EN LA ACTIVIDAD NO. 17.	
7	SI NO, SE REvisa EN TARJETAS DE PROVEEDORES; SE DETERMINAN 3 POSIBLES ALTERNATIVAS Y PREPARA PETICIONES DE COTIZACION (ORIGINAL Y COPIA).	
8	ENVIA PETICIONES DE COTIZACION; ORIGINAL AL PROVEEDOR Y COPIA PARA ARCHIVO A CADA UNO DE LOS PROVEEDORES SELECIDOS; DEBIDAMENTE FIRMADAS.	
9	RECIBE LISTA DE PRECIOS PROPUESTA POR EL PROVEEDOR Y/O EL CONTRATO DE CONDICIONES DE COMPRA; Y ELIGE LA QUE CUMPLA CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LAS POLITICAS DE COMPRA.	
10	UNA VEZ SELECIDO LA MAS CONVENIENTE, ENVIA LISTA DE PRECIOS Y/O EL CONTRATO (ORIGINAL Y 2 COPIAS) EL GERENTE DE COMPRAS PARA AUTORIZACION.	
11	RECIBE LISTA DE PRECIOS Y/O EL CONTRATO (ORIGINAL Y 2 COPIAS) PARA AUTORIZACION.	GERENTE DE COMPRAS
12	SI SE AUTORIZA LA LISTA PRECIOS Y/O EL CONTRATO, DEBERA SER FIRMADO, Y SE DESTINARA ORIGINAL AL JEFE DE COMPRAS, COPIA AL ANALISTA DE COMPRAS Y LA ULTIMA COPIA SE QUEDA PARA ARCHIVO.	
13	SI NO FUE AUTORIZADA; DECIDIRA SI ES NECESARIO INICIAR UNA NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES.	
14	SI NO SE NEGOCIA; EL PROCESO CONTINUARA EN LA ACTIVIDAD NO.9. (EL JEFE DE COMPRAS ELIJOIRA DE LAS COTIZACIONES RESTANTES LA MAS CONVENIENTE.)	
15	SI SE NEGOCIA; UNA VEZ TERMINADA LA NEGOCIACION Y ACEPTADAS LAS CONDICIONES DE COMPRA; LA LISTA DE PRECIOS AUTORIZADA Y/O EL CONTRATO (ORIGINAL Y COPIA) DEBIDAMENTE FIRMADOS; SE DESTINARA AL JEFE DE COMPRAS (ORIGINAL) Y AL ANALISTA DE COMPRAS (COPIA); LA ULTIMA COPIA SE QUEDA PARA ARCHIVO.	
16	RECIBE LISTA DE PRECIOS AUTORIZADA (ORIGINAL) Y LA ARCHIVA EN LA CARPETA --- RESPECTIVA; EL PROCESO CONTINUA EN LA ACTIVIDAD NO.6.	JEFE DE COMPRAS
17	RECIBE ARTICULOS REQUERIDOS; APARANDO TAL RECIBO; CON LA NOTA DE REMISION RESPECTIVA (ORIGINAL Y 2 COPIAS); ANOTANDO EN ELLA CUALQUIER OBSERVACION Y PONIENDO EL SELLO DE RECIBIDO DE LA SUCURSAL; ENTREGA EL ORIGINAL AL TRANSPORTISTA DEL PROVEEDOR.	SUBGERENTE DE SUCURSAL
18	DA DE ALTA EN EL SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS (SCI) LA ENTRADA DE ARTS. A LA BOBACA DE LA SUCURSAL.	
19	ENVIA NOTA DE REMISION (COPIA) AL AUXILIAR CONTABLE Y ANALISTA DE COMPRAS RESPECTIVAMENTE.	
20	RECIBE NOTA DE REMISION (COPIA); CREA PASIVO Y ARCHIVA NOTA DE REMISION	AUXILIAR CONTABLE
21	RECIBE LISTA DE PRECIOS AUTORIZADA; Y/O CONTRATO (COPIA) Y NOTA DE REMISION (COPIA).	ANALISTA DE COMPRAS
22	RECIBE FACTURA (ORIGINAL Y COPIA); NOTA DE REMISION (ORIGINAL) Y ENTREGA --- CONTRA-RECIBO (ORIGINAL) AL COORDINADOR DEL PROVEEDOR; DEBIDAMENTE FIRMADO; SE QUEDA CONTRA-RECIBO (COPIA).	
23	REALIZA REVISION DE FACTURAS Y DETERMINA EL IMPORTE POR PAGAR DE CADA FACTURA.	
24	REALIZA RELACION DE FACTURAS POR PAGAR Y LA DESTINA AL JEFE DE COMPRAS; ORIGINAL; DEBIDAMENTE FIRMADO; COPIA PARA ARCHIVO.	

PROCEDIMIENTOS DE OPERACION DE LA FUNCION DE COMPRAS

B-2

NO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
25	RECIBE RELACION DE FACTURAS POR PAGAR DE CADA PROVEEDOR. ORIGINAL.	JEFE DE COMPRAS
26	PREPARA INFORME (ORIGINAL Y COPIA); SOBRE EL EFECTIVO DISPONIBLE PARA PAGAR A PROVEEDORES Y LO DESTINA AL GERENTE DE COMPRAS; ORIGINAL, Y COPIA PARA --- ARCHIVO; DEBIDAMENTE FIRMADO.	TESORERA
27	RECIBE INFORME ENTIBDO POR LA TRESORERA; DETERMINA Y REALIZA INFORME SOBRE -- IMPORTES GLOBALES A PAGAR A CADA PROVEEDOR (ORIGINAL Y COPIA); LO DESTINA AL JEFE DE COMPRAS; ORIGINAL, DEBIDAMENTE FIRMADO; COPIA PARA ARCHIVO.	GERENTE DE COMPRAS
28	RECIBE INFORME; SABANDER EN TAL Y EN LA RELACION DE FACTURAS POR PAGAR; DETERMINA QUE FACTURAS SERAN PAGADAS DE CADA PROVEEDOR.	JEFE DE COMPRAS
29	REALIZA LA RELACION DE IMPORTES (ORIGINAL Y COPIA) POR PROVEEDOR Y POR FACTURA QUE SERAN PAGADOS; DEBIDAMENTE FIRMADO; DESTINA UNA COPIA A LA SECRETARIA DEL DPTO. DE COMPRAS; EL ORIGINAL SE QUEDA PARA ARCHIVO.	SECRETARIA DEL JEFE DE COMPRAS
30	RECIBE RELACION DE IMPORTES A PAGAR; COPIA; REALIZA EL LLENADO DE CHEQUES Y POLIZA-CHEQUE (ORIGINAL Y COPIA RESPECTIVAMENTE) Y LOS DESTINA AL JEFE DE COMPRAS.	SECRETARIA DEL JEFE DE COMPRAS
31	RECIBE CHEQUES Y POLIZA-CHEQUE Y REVISIA QUE LOS DATOS Y EL LLENADO SEAN CORRECTOS.	JEFE DE COMPRAS
32	SI SON CORRECTOS, LOS DESTINA AL GERENTE DE COMPRAS PARA AUTORIZACION.	
33	SI NO SON CORRECTOS; SERAN REGRESADOS A LA SECRETARIA DEL DPTO. DE COMPRAS; EL PROCESO CONTINUA EN LA ACTIVIDAD NO. 30.	
34	RECIBE CHEQUE Y POLIZA-CHEQUE (ORIGINAL Y COPIA RESPECTIVAMENTE); AUTORIZA CHEQUE (ORIGINAL) DEBIDAMENTE FIRMADOS Y DESTINA AL ANALISTA DE COMPRAS; -- CHEQUE (ORIGINAL Y COPIA) Y POLIZAS-CHEQUES (ORIGINAL Y COPIA).	GERENTE DE COMPRAS
35	RECIBE CHEQUE Y POLIZA-CHEQUE; AMEBA FACTURAS; NOTAS DE REVISION (ORIGINAL Y COPIA RESPECTIVAMENTE) Y CONTRA-RECIBO (COPIA).	ANALISTA DE COMPRAS.
36	ENTREGA CHEQUE (ORIGINAL) Y CONTRA-RECIBO (COPIA) A CAMBIO DEL CONTRA-RECIBO (ORIGINAL) Y FIRMA SU RECIBIDO EN POLIZA-CHEQUE (ORIGINAL Y COPIA).	
37	DESTINA CHEQUE (COPIA); POLIZAS-CHEQUE (ORIGINAL Y COPIA); CONTRA-RECIBO (ORIGINAL) Y DOCUMENTOS ANEXOS AL AUXILIAR CONTABLE.	
38	RECIBE CHEQUE (COPIA); POLIZA-CHEQUE (ORIGINAL Y COPIA); CONTRA-RECIBO (ORIGINAL) Y DOCUMENTOS ANEXOS; CANCELA PASIVO APLICANDO EL PAGO DE FACTURAS DE PROVEEDORES; ARCHIVA DOCUMENTACION.	AUXILIAR CONTABLE

DIAGRAMA DE FLUJO

N-2

ENCARGADO DE BOBINA	SUB. DTE. DE SUCURSAL	GERENTE DE SUCURSAL	GERENTE DE COMPRAS	TESORERA	JEFE DE COMPRAS	ANALISTA DE COMPRAS	SERIA. DEL OPTO. DE COMPRAS	AUXILIAR CONTABLE	
					<p>A</p> <p>7</p> <p>REVISAR EN TABL. DE PREC. DE PROV. DE LOS MATER. ABASTEC. Y SE PREPARA PETICION DE COTIZ.</p> <p>P.C</p> <p>ENVIAR A...</p> <p>ENVIAR A...</p> <p>ENVIAR PETICION DE COTIZACION A CADA PROV. ELECTIDO.</p> <p>P.C</p> <p>REC. LISTA DE PRECISOS Y/O CONTRATOS Y ELIGE EL QUE CUMPLA CON LA POL. DE COMP.</p> <p>LP</p> <p>COM</p> <p>B</p>				

DIAGRAMA DE FLUJO

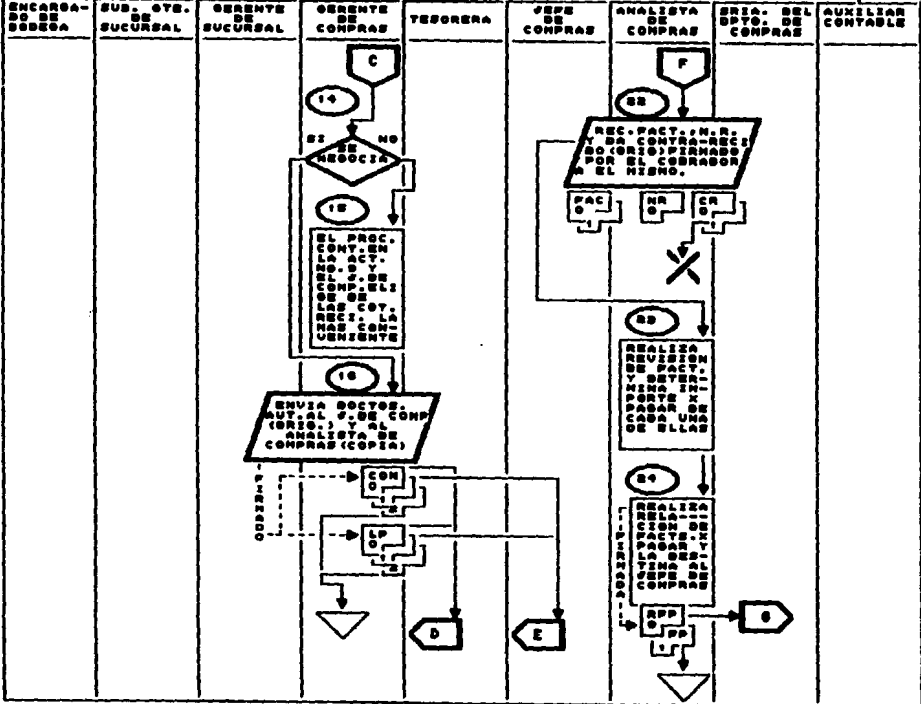


DIAGRAMA DE FLUJO

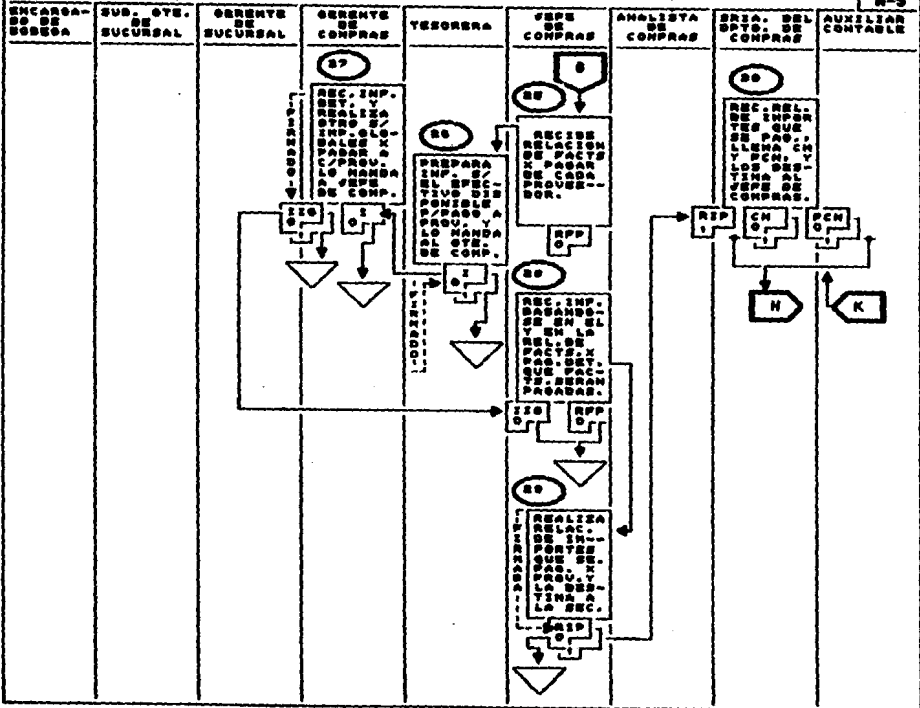


DIAGRAMA DE FLUJO

8-6

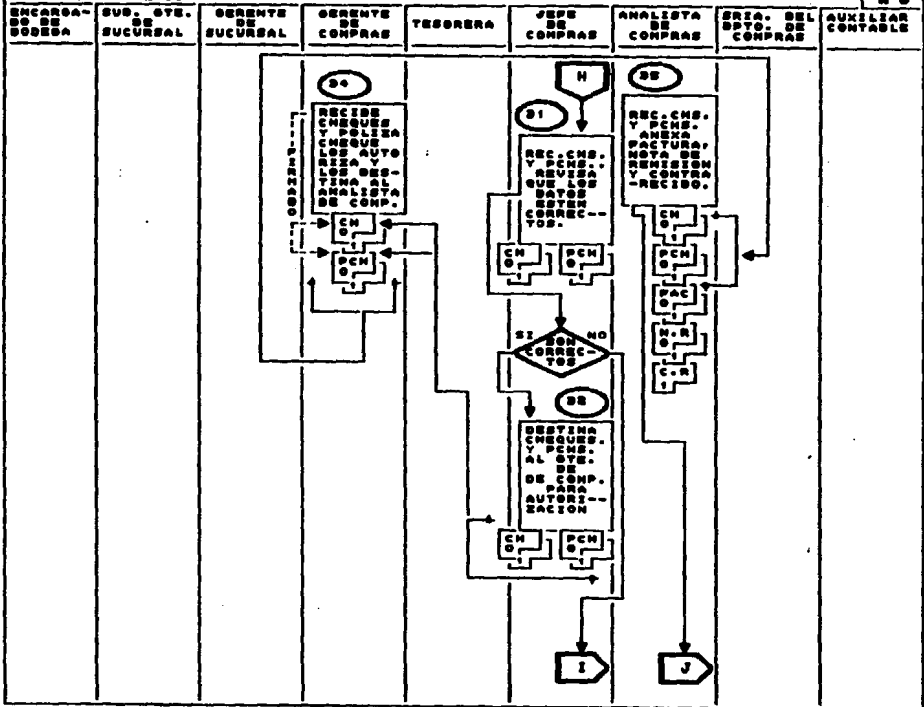
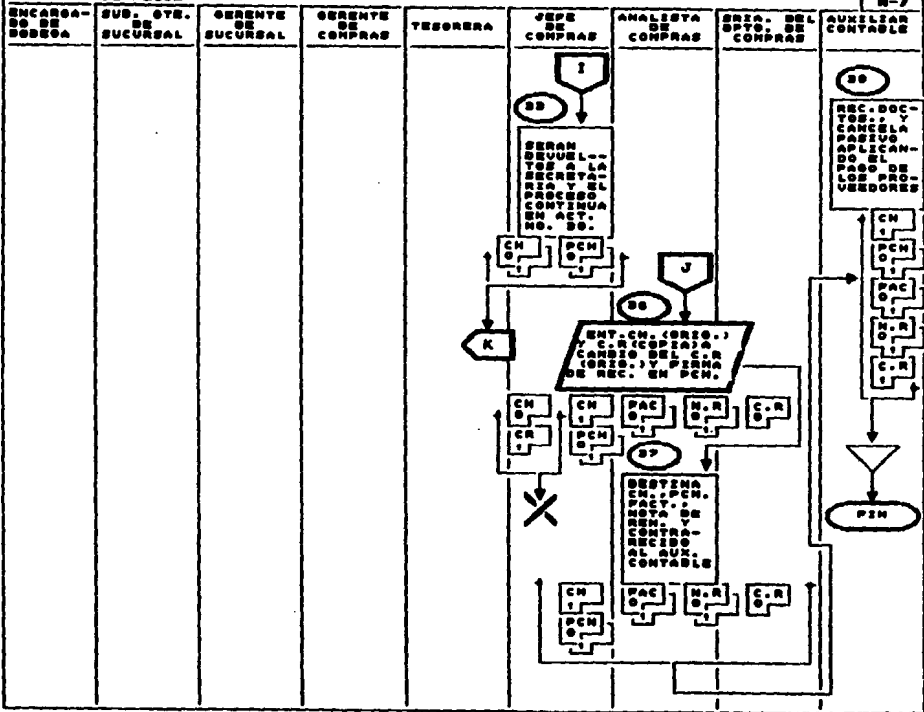


DIAGRAMA DE FLUJO



SIMBOLOGIA UTILIZADA EN EL DIAGRAMA DE FLUJO



INICIO O FINAL



**DOCUMENTO ORIGINAL
Y/O COPIA**



ENTRADA Y SALIDA



FLUJO DE ACTIVIDAD



ACTIVIDAD A REALIZAR



O ACTIVIDAD



ARCHIVO



**CONECTOR DE
FOLIOS**



DECISION



SALIDA DE DOCUMENTO

ABREVIATURAS UTILIZADAS EN EL DIAGRAMA DE FLUJO

REI. - REPORTE DE EXISTENCIAS DE INVENTARIOS
 INF. - INFORME
 OTE. - GERENTE
 SUC. - SUCCURSAL
 IEI. - INFORME SOBRE EXISTENCIAS DE INVENTARIOS
 REC. ↕
 RECI. ↕ RECIBE
 ARTS. - ARTICULOS
 SC. - SOLICITUD DE COMPRA
 SOL. - SOLICITUD
 COMP. - COMPRA
 PROC. - PROCESO
 CONT. - CONTINUA
 ACT. - ACTIVIDAD
 PCO. - PEDIDO DE COMPRA
 TARJ. - TARJETA
 PROV. - PROVEEDOR
 DET. - DETERMINA
 P.C. - PETICION DE COTIZACION
 COTIZ. ↕
 COT. ↕ COTIZACION
 L.P. - LISTA DE PRECIOS
 CON. ↕
 CONTR. ↕ CONTRATO
 ORIG. - ORIGINAL
 TRANSP. - TRANSPORTISTA
 ENTA. - ENTRADA
 REN. - RENISION

AUT. - AUTORIZACION
 N.R. - NOTA DE RENISION
 AUT. - AUTORIZADO
 ANAL. - ANALISTA
 FACT. ↕
 FAC. ↕ FACTURA
 C.R. - CONTRA-RECIBO
 AFP. - RELACION DE FACTURAS POR PAGAR
 IMP. - IMPORTE
 IIO. - INFORME SOBRE IMPORTES GLOBALES
 I. - INFORME SOBRE EFECTIVO DISPONIBLE
 REL. - RELACION
 PAG. - PAGAR(AN)
 RIP. - RELACION DE IMPORTES QUE SE PAGARON
 SEC. - SECRETARIA
 CH(S). - CHEQUE(S)
 PCM(S). - POLIZA(S) CHEQUE
 NO. - NUMERO
 ENT. - ENTRADA
 AUX. - AUXILIAR
 J. - JEFE
 PREC. - PRECIOS
 POL. - POLITICA
 OBS. - OBSERVACIONES

CONCLUSIONES

Los empresarios actuales deben de estar conscientes que es necesario buscar nuevos caminos tanto en el campo administrativo como contable que lleven al desarrollo de la empresa y del país.

La empresa comercial es un elemento importante de la estructura económica de nuestro país ya que genera y ocupa un número importante de empleados.

La empresa comercial por sus características propias, tan sólo por su estructura administrativa, puede llegar a ser más rentable y productiva que cualquier tipo de industria.

El departamento de compras de una empresa, es uno de los más importantes, ya que de éste depende la satisfacción al consumidor y a su vez influye directamente en la generación de utilidades, por esta razón, se requiere de un mayor control que evite vicios provocando fugas de dinero.

En la realización de una auditoría administrativa es de gran importancia que los directivos, así como el personal que labora en la

empresa entiendan la relevancia y la necesidad de aplicar tal auditoría, para así obtener resultados objetivos.

La auditoría administrativa por sí sola no va a cambiar el rumbo de las cosas, lo importante es darle un seguimiento que permita mejorar conforme a la práctica las recomendaciones aprobadas, dando a conocer el resultado a todo el personal involucrado en el área de revisión incluso a las áreas que tengan relación permanente con esta.

La auditoría administrativa debe de tomarse como un elemento muy importante y considerarse como una inversión y no como un gasto, dando oportunidad que se implemente dentro de la empresa como elemento de control preventivo, con personal capacitado que proporcione la información en el momento oportuno.

Toda empresa esta formada por una estructura, que se encuentra dividida en departamentos que deben estar coordinados y comunicados entre sí, esto logrará que la empresa alcance el objetivo general, ya que la deficiencia de alguno de ellos provocará la inestabilidad de toda la empresa, por esta razón pensamos que la auditoría administrativa es una de las herramientas elementales que ayudan a prevenir, corregir y solucionar deficiencias de aplicación que otro

tipo de auditoría no puede encontrar, debido al enfoque de cada una de ellas.

La aplicación de la auditoría administrativa en una empresa comercial, específicamente en el departamento de compras, puede ser el inicio de una revisión a toda la estructura administrativa, ya que este departamento se interrelaciona con cuentas por pagar, tesorería y ventas.

Al mismo tiempo que concluimos la revisión a la empresa elegida pudimos confirmar nuestras hipótesis planteadas en la introducción de la tesis; ya que si sólo se revisa un solo departamento inmediatamente se encontrarán afectaciones directas a otros departamentos y si las recomendaciones o sugerencias no son llevadas a cabo, el mismo problema seguirá existiendo y el beneficio administrativo y financiero que se espera nunca se vera; con esto demostramos que las perspectivas que se tenían fueron logradas a través de una investigación bibliográfica y de campo, que permitió poner en práctica nuestros conocimientos e ideas, adquiriendo experiencias nuevas.

BIBLIOGRAFIA

- 1.-El Contador Público y la Auditoría administrativa.
Fabian Martínez Villegas
Editorial PAC
- 2.-La Auditoría Administrativa
José Antonio Fernández Arena
Editorial Diana
- 3.-Auditoría Operacional
Comisión de Auditoría Operacional
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- 4.-Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas
Rodríguez Valencia
Editorial ECASA
- 5.-Administración de Empresas
Hal B. Pickle
Royce L. Abrahamson
Editorial Limusa
- 6.-Conoce las Auditorías
Bentillena González
Editorial ECASA
- 7.-Guía Práctica de Auditoría Administrativa
Victor M. Rubio Regazzoni
Jorge Hernández Fuentes
Editorial PAC. S.A. de C.V.
- 8.-Administración de Compras y Abastecimientos.
P.J.H. Baily
Editorial ECASA

9.-Auditoría Administrativa
William P. Leonard
Editorial Diana

10.-Guías de Auditoría para Empresas Comerciales e Industriales
Instituto Mexicano De Contadores Públicos, A.C.

11.-Auditorías: Un Análisis Conceptual
W. Thomas Parter
Editorial Diana

12.-Organización del Almacén
Michele Calimeri
Editorial Hispano Europea

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