



56
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

**MODELO INTEGRAL DE UN PROGRAMA
DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA EL
AREA DE COMPRAS Y AREAS COLATERALES**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
ESPERANZA RICALDE SARMINA

ASESOR: L.A. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE

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

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez
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:

"Modelo Integral de un Programa de Auditoría Administrativa para el Area de Compras y Areas Colaterales".

que presenta la pasante: Esperanza Ricalde Sarmina
con número de cuenta: 8715479-J para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración.

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"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 7 de Noviembre de 1995.

PRESIDENTE	<u>C. P. José Luis Covarrubias Guerrero</u>
VOCAL	<u>L. A. Pedro Everardo Vargas Reyes</u>
SECRETARIO	<u>L. A. Francisco Ramírez Ornelas</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L. A. Jorge Reyes Torres</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L. A. Yolanda Zamudio García</u>

MI MAS GRANDE AGRADECIMIENTO A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, LA FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN Y A SUS PROFESORES.

DEDICO ESTE TRABAJO A MI FAMILIA Y AMIGAS (JANA,
DORA, LAURA, LETY, RUTH Y BLANCA).

"SI UN HOMBRE NO MEDITA EN LO DISTANTE
ENCONTRARA MUY CERCA LA TRISTEZA"
CONFUSIO

I N D I C E

INTRODUCCION.....	7
-------------------	---

CAPITULO I.GENERALIDADES

1.Concepto de Auditoría.....	9
2.Tipos de Auditoría.....	9
3.Concepto de Auditoría Administrativa.....	10
4.Procedimiento para elaborar una Auditoría Administrativa.....	11
4.1 Papeles de trabajo.....	14
5.Concepto de Compra.....	16
6.Funciones Generales del Area de Compras.....	16
6.1 Ciclo de compra.....	18
7.Funciones Generales del Area de Ventas.....	20
8.Funciones Generales del Area de Producción.....	21
9.Funciones Generales del Area de Finanzas.....	22

CAPITULO II.MODELO DEL PROGRAMA

1.Antecedentes.....	23
2.Diseño Conceptual.....	23
2.1Relación de las Areas de Compras,Finanzas,Producción y Ventas.....	23

2.1.1 Pronóstico de Ventas.....	25
2.1.2 Programa de Producción.....	26
2.1.3 Presupuesto de Finanzas.....	27
2.1.4 Programa de Compras.....	28
3. Diseño Operacional.....	29
3.1 Programa de Auditoría Administrativa para el Area de Compras y Areas Colaterales.....	30
3.2 Cuestionarios. Modelos de cuestionarios para las Areas de Compras, Finanzas, Producción, Ventas y cuestionario general para empleados	53
3.2.1 Cuestionario para el Area de Compras	54
3.2.2 Cuestionario para el Area de Finanzas	59
3.2.3 Cuestionario para el Area de Producción	61
3.2.4 Cuestionario para el Area de Ventas	64
3.2.5 Cuestionario general para empleados	66
3.3 Evaluación de los resultados obtenidos de la Auditoría Administrativa al Area de Compras y Areas Colaterales.....	67

CAPITULO III.METODO DE INVESTIGACION CIENTIFICO

1.Identificación del problema.....	73
2.Planteamiento de la hipótesis.....	73
3.Fijación de objetivos.....	73
4.Diseño de la investigación.....	74
5.Aprobación o desaprobación de la hipótesis.....	78
CONCLUSIONES.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	87
ANEXO 1.PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA EL AREA DE COMPRAS Y AREAS COLATERALES.....	90

INTRODUCCION

Toda organización independientemente de su tamaño y giro, tiene la necesidad de examinar y evaluar su funcionamiento y la situación del medio para poder así adaptarse a los constantes cambios, procurándose las mejores condiciones y poder obtener resultados óptimos a corto, mediano y largo plazo.

Resulta necesario auditar el Area de Compras, ya que esta procura a la organización el abastecimiento de bienes y/o servicios (buscando obtener los mejores precios, con las condiciones de pago más ventajosas, en el momento oportuno y con la calidad requerida), enfrentándose constantemente a una gran cantidad de adversidades que pueden obstaculizar su óptimo desempeño, entre las que destaca la corrupción por parte de miembros del área, los cuales buscan obtener beneficios personales, olvidando su compromiso para con la organización.

El Area de Compras trabaja y mantiene constante comunicación con toda la organización, existiendo ciertas áreas con las que interactúa más estrechamente, como son las Areas de Finanzas, Producción y Ventas, de esta relación se desprende la necesidad de auditarlas a la vez que al Area de Compras.

El Proyecto que se presenta se compone de tres capítulos; el primero se denomina "Generalidades", donde se exponen primeramente los conceptos de Auditoría, Auditoría Administrativa y Compras, así como el procedimiento para la elaboración de una Auditoría Administrativa, las funciones generales de las Areas de Compras, Finanzas, Producción y Ventas

En el segundo capítulo se presenta el Modelo del Programa, donde se expone la relación que guardan las Areas de Finanzas, Producción y Ventas con el Area de Compras, se hace mención al manejo de los papeles de trabajo, posteriormente se plantea el Modelo del Programa, el cual se desglosa por áreas en donde se incluyen una serie de cuestionarios que complementan a el mismo y se plantea un método para la evaluación de

los resultados obtenidos de la Auditoría Administrativa al Area de Compras y Areas Colaterales.

El tercer y último capítulo es el denominado Método de Investigación Científico, donde se lleva a cabo la identificación del problema, se plantea la hipótesis (la cual más adelante será probada), se fijan los objetivos y se realiza el diseño de la investigación, donde se muestra el cuestionario que se aplico, así como los resultados que del mismo se obtuvieron, presentandose al final las conclusiones del trabajo.

El Modelo aquí expuesto pretende ser una guía para la realización de una Auditoría Administrativa al Area de Compras y Areas Colaterales, se busca exponer la necesidad de su aplicación y los beneficios que consigo traerá a toda la organización.

CAPITULO I. GENERALIDADES

1. CONCEPTO DE AUDITORÍA

Es la revisión, evaluación y control de los métodos, sistemas y desempeño de las áreas de la organización, buscando mediante sugerencias ya sean correctivas y/o preventivas aumentar la eficiencia de la organización.

1

2. TIPOS DE AUDITORÍA

La auditoría puede ser clasificada desde diferentes puntos de vista, por ejemplo si hablamos de quien será el responsable de su realización, ésta puede ser interna ó externa. Será interna cuando los individuos que la han de efectuar pertenecen a la organización y externa cuando quien la realiza es alguien ajeno a ésta, como un despacho de auditores.

También puede clasificarse de acuerdo a las áreas a revisar, esto es Auditoría Administrativa, Financiera, Operacional e Integral.

a. Auditoría Administrativa

b. Auditoría Financiera

Se enfoca exclusivamente a la revisión y evaluación de los aspectos financieros y contables de la organización.

c. Auditoría Operacional

Evalúa la efectividad de una función y/o actividad, tiene por objetivo la revisión de las operaciones desarrolladas en la organización y explicarse el cómo y por qué se llevan acabo.²

¹Esperanza Ricalde
²Lic. Joaquín Rodríguez Valencia

d. Auditoría Integral

Es una revisión general de toda la organización y sus interrelaciones (tanto internas como externas), lo que permite definir las áreas críticas que afectan su desarrollo.³

3. CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es un proceso analítico de revisión y verificación que diagnostica el funcionamiento de los sistemas administrativos de una organización para proponerle mejoras a través de un informe técnico encausado a apoyar su desarrollo.⁴

La Auditoría Administrativa tiene por objeto descubrir las ineficiencias, irregularidades y anomalías, analizando factores internos y externos que afectan y regulan el funcionamiento de la organización.
FIGURA 1

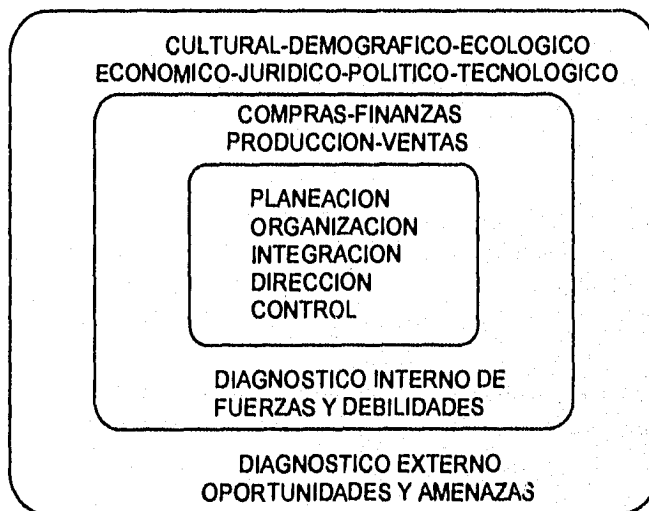


FIGURA 1⁵

³L.A. Jack Fleitman. Apuntes de Auditoría Integral

⁴Lic. Francisco Ramírez Ornelas

⁵Lic. Jorge E. Burbano Ruiz. Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y control

4.PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

a)Planeación de la Auditoría

En esta primera fase se acordara junto con los directivos de la organización, lo que se espera de la auditoría,planteandose:

- Objetivo(s) de la auditoría
- Periodicidad en la entrega de los informes,esto es si será solo uno a la conclusión de la auditoría o varios a lo largo del desarrollo de la misma.

b)Elaboración del Programa de Auditoría Administrativa

En esta fase el auditor llevara a cabo el listado de las actividades a realizar a lo largo de la auditoría,asignandoles tiempo de inicio y fin a cada una así como el personal a emplear.

Determinar el período a revisar,ésto es el "universo", por ejemplo si la revisión a efectuar abarca el año de 1995, todas las operaciones, registros, formatos y actividades realizadas durante esos 12 meses será el universo de la revisión.

Especificar el alcance de la revisión.Se conoce que el universo es por ejemplo un año,más en algunas organizaciones que realizan una gran cantidad de operaciones resulta imposible revisar el 100% de estas,así que el alcance será un determinado porcentaje de las mismas.

Determinar las técnicas a emplear para obtener información a lo largo de la auditoría, como lo son, análisis de información documental, estadísticas, gráficas en general, entrevistas y observación directa.

c)Familiarización

El auditor se "familiarizará" con la organización, tratará de conocerla y de recabar toda la información necesaria para este fin.Esto se

podrá llevar a cabo mediante la lectura y estudio de entre los que se encuentran, el acta constitutiva, actas de asambleas de accionistas, juntas de consejo, manuales de organización, políticas y procedimientos, contratos importantes celebrados con clientes, proveedores, empresas de servicio y/o mantenimiento y publicaciones de carácter interno entre otras.⁶

Se sugiere que el auditor realice una visita a la organización para poder apreciar y conocer de manera directa el funcionamiento de la misma, su personal, maquinaria que emplea, procesos de producción, almacenamiento, etc. Es este un buen momento para presentar al auditor con los responsables de las áreas a auditar.

d) Desarrollo del Programa de Auditoría Administrativa

En este punto el auditor ejecuta el Programa de Auditoría Administrativa, recabando toda la información necesaria que respalde las observaciones detectadas, elaborando papeles de trabajo.

e) Evaluación de los resultados

Una vez concluida la auditoría, deberán evaluarse los resultados obtenidos, para determinar las observaciones que deberán incluirse en el informe y cerciorarse de que se cuenta con soporte suficiente para cada una, en caso de no ser así deberá recabarse la documentación necesaria.

f) Observaciones detectadas y recomendaciones

Es importante realizar un profundo análisis de las observaciones para poder sugerir la recomendación que de la mejor solución y traiga mayores beneficios a la organización

g) Elaboración del Informe

En este se pretende dar un diagnóstico de los problemas detectados a lo largo de la auditoría, así como las recomendaciones a los

⁶C.P. Francisco Tapia Ayala. Auditoría Operacional

mismos, debe además describir el trabajo realizado a lo largo de la revisión, redactándose de manera clara, concreta y con carácter constructivo.⁷

Se sugiere que el contenido básico del informe sea el siguiente:

- Alcance y limitaciones de la auditoría. Aquí podemos encontrar una introducción al informe, donde se exponen los objetivos de la auditoría, como se pretenden lograr, el alcance de la revisión y los obstáculos y/o limitaciones a la misma.

- Observaciones detectadas. Se exponen los problemas de mayor relevancia detectados en la revisión, agrupados ya sea por área y/o temática, haciendo mención de las causas y efectos de los mismos sobre el funcionamiento de la organización.

- Recomendaciones para mejorar la eficiencia. A todas las observaciones detectadas por el auditor se le asignará una recomendación, las cuales deberán llevar a la organización a reducir ineficiencias o incrementar la eficacia, haciendo especial énfasis en las ventajas que proporcionarían, así el cliente se dará cuenta de los beneficios y su disposición para implantarlas será mayor.

Es muy importante no realizar críticas que no se acompañen de recomendaciones o que no se hayan respaldadas por documentos.

h) Exposición del informe a los directivos de la organización. Es importante comentar el informe con todos los responsables, tanto con los que se ven afectados por la anomalía encontrada, como los que tendrán que ver con llevar a cabo la recomendación implantada, buscando en la medida de lo posible llegar a un acuerdo con los funcionarios de la organización.

j) Dar seguimiento a las observaciones. El trabajo posterior a la auditoría es en extremo importante. De que sirve saber lo que está mal, la manera de corregirlo, si no se implementa la solución.

⁷C.P. Francisco Tapia Ayala. Auditoría Operacional

4.1 PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son de innegable importancia a lo largo de la auditoría, ya que constituyen la prueba del trabajo realizado por el auditor, el soporte de todas las observaciones detectadas, es decir que fundamentan el Informe, además de servir de antecedentes para futuras auditorías, por ésto es necesario que contengan por lo menos la información que se listan a continuación.

1. Título. En el que se especifique la revisión que se esta llevando acabo así como el período que abarca.

2. Subtítulo. Especificar el área y/o documento a que corresponde esa hoja de trabajo o cédula. Por ejemplo: "Revisión de las ordenes de compra realizadas durante los meses de enero, marzo, mayo, julio, septiembre, noviembre y diciembre de 1995".

3. Fecha de realización de la cédula.

4. Nombre de las personas que elaboraron la revisión

5. Documentación que respalde las observaciones detectadas.

6. Fuente de información. Quien y de que área es la persona con que se establecio comunicación.

7. Notas. Cualquier aclaración por simple sea es útil para la fácil comprensión de los papeles de trabajo.

8. Índice de marcas. Para aclarar todas las anotaciones hechas

9. Número consecutivo

10. Conclusiones. Que cada cédula posea conclusiones sobre la revisión efectuada, excepciones encontradas, si se presentaron obstaculos o limitaciones al alcance y si las observación detectadas son motivo para ampliar la revisión.

PAPELES DE TRABAJO

9.CEDULA 001

3.FECHA

4.ENCARGADO DE LA
AUDITORIA
SUPERVISOR
AUXILIAR

1."AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL AREA DE COMPRAS Y
AREAS COLATERALES PARA EL AÑO DE 1995".

2."REVISION DE LAS ORDENES DE COMPRA REALIZADAS
POR EL AREA DE COMPRAS DURANTE LOS MESES DE ENERO,
MARZO,MAYO,JULIO,SEPTIEMBRE,NOVIEMBRE Y DICIEMBRE DE 1995".

7.NOTA:EL TOTAL DE LAS ORDENES
DE COMPRA SOLICITADAS VAN DEL
FOLIO 0089 AL 0355

6.FUENTE.AREA DE COMPRAS
LIC.H.P.FERNANDEZ
GERENTE DE COMPRAS

10.CONCLUSIONES:DEL 100% DE LAS ORDENES SOLICITADAS PARA
REVISIONSE DETECTO:

LA AUSENCIA DEL 3%,
25% DE LAS ORDENES NO CUENTAN CON LA FIRMA DEL
ENCARGADO DE ALMACEN
45% NO ESPECIFICAN EL AREA SOLICITANTE

5. CONCEPTO DE COMPRA

Es la función administrativa que se encarga de la adquisición y abastecimiento de bienes y/o servicios en la cantidad y calidad requeridos en el momento y lugar apropiados. Procurándole a la organización las mejores condiciones para así coadyuvar a el logro de los objetivos de la misma.⁸

6. FUNCIONES GENERALES DEL AREA DE COMPRAS

El Area de Compras tienen la obligación de obtener el máximo rendimiento por cada peso que emplee en la adquisición de bienes y/o servicios,⁹ a lo largo del ciclo de compra y para lograr su propósito ha de llevar a cabo las siguientes funciones:

- Participar en la elaboración de las políticas de compras
- Suministrar a la organización una corriente continua de bienes y/o servicios de acuerdo a los requerimientos de cada área, buscando las condiciones más ventajosas para la organización
- Atender y dar seguimiento a las requisiciones que se convertirán posteriormente en ordenes de compra, lo que va desde la elección del proveedor hasta la recepción del bien y la entrega al área solicitante, de acuerdo con las especificaciones y calidad requerida
- Realizar cotizaciones previa adquisición de los bienes
- Seleccionar a los proveedores que ofrezcan las mejores condiciones
- Coordinar las entregas de los bienes y/o servicios requeridos entre el área requisitante y los proveedores, ya sean entregas parciales o totales

⁸Leeders, Fearon y England. Administración de Compras y Materiales.

⁹James L. Riggs. Sistemas de Producción

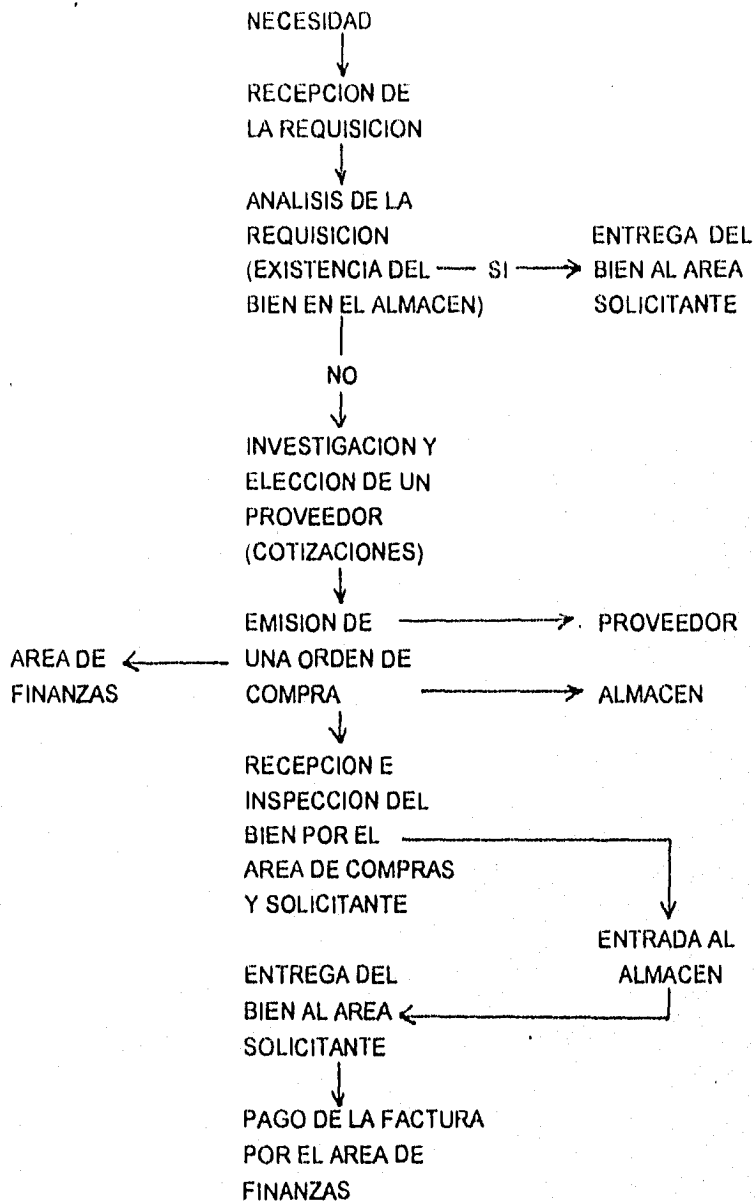
- Ser el enlace entre la organización y los proveedores, dejando una muy buena imagen de la misma, manteniendo constante comunicación con éstos

- Mantener una ininterrumpida búsqueda de nuevos y mejores bienes y/o servicios, y por tanto de proveedores

- Elaborar el Programa de Compras, reportar el cumplimiento de éste y las posibles desviaciones existentes, analizar que las motivo y las acciones que se tomarán para su corrección

- Mantener constante comunicación con las todas las áreas de la organización, para satisfacer de manera oportuna y adecuada sus necesidades

6.1 CICLO DE COMPRA



El ciclo de compra en una organización da inicio por una necesidad manifiesta por cualquier área de la misma, esta turnará una requisición al Área de Compras, la cual verificará en el almacén que no existe el bien y no puede ser sustituido por ningún otro, es ahora cuando contactará a los proveedores que le cotizarán, la información obtenida de estas será vaciada en un cuadro comparativo en el cual se analizarán las características del bien, precio, posibles descuentos y/o créditos así como tiempos de entrega, el proveedor que ofrezca las mejores condiciones a la organización deberá ser indicado para turnarle la orden de compra correspondiente, misma que deberá darse a conocer al Área de Finanzas (en caso que se requiera de su autorización) y al Área de Almacén (la cual deberá estar pendiente para su recepción).

Cuando el bien sea entregado por el proveedor a la organización, esta tiene la obligación de verificar que se entrega en perfectas condiciones y en caso de ser necesario aplicará pruebas de calidad, una vez aceptado por la organización deberá darse entrada al almacén (para su registro), notificarse al Área de Finanzas (para tramitar el pago al proveedor) y entregarse posteriormente al área requisitante.

7. FUNCIONES GENERALES DEL AREA DE VENTAS

El Area de Ventas es la que tiene la consigna de mantener a la organización en constante comunicación con el mercado, debiendo conocer las preferencias y necesidades de éste así como la mejor manera de satisfacerlas, estar al día sobre lo que la competencia ofrece. Para lo cual las funciones que deberá realizar son las siguientes:

- Conocer la demanda real y potencial del producto que oferta la organización
- Desarrollar los productos que ofrece la organización
- Realizar encuestas entre los consumidores reales y potenciales, para conocer sus preferencias y necesidades
- Ofrecer el mejor precio y servicio a los clientes (tanto minoristas como mayoristas)
- Crear el Plan de Ventas
- Elaborar el Pronóstico de Ventas
- Seleccionar los canales de distribución más adecuados para los productos que oferta la organización
- Realizar campañas de promoción y publicidad en apoyo a los productos de la organización
- Desarrollar la fuerza de ventas de la organización
- Interactuar y comunicarse constantemente con las demás áreas de la organización

8.FUNCIONES GENERALES DEL AREA DE PRODUCCION

El Area de Producción por medio de procesos específicos busca transformar la materia prima en productos que serán ofertados en el mercado, para lo cual deberá:

- Crear el Plan Anual de Producción
- Determinar las necesidades de materiales, personal y maquinaria que satisfaga sus necesidades
- Elaborar el Programa de Producción
- Buscar constantes mejoras a los procedimientos que se emplean en el área
- Asegurar de que se trabaja en las mejores condiciones de higiene y seguridad
- Realizar mantenimiento periódico a la maquinaria y equipo del área
- Llevar estricto control de la calidad y estándares a lo largo del proceso productivo
- Mantener sus conocimientos actualizados sobre nuevos productos, maquinaria y tecnología que puedan mejorar a la organización
- Dar un adecuado trato a los productos terminados
- Mantener constante comunicación con otras áreas de la organización

9. FUNCIONES GENERALES DEL AREA DE FINANZAS

Esta área deberá lograr maximizar el valor de la empresa en el mercado, tomando las mejores decisiones en aspectos financieros relacionados con el capital. Sus principales funciones son:

- Realizar un estudio económico del medio en que opera la organización
- Administrar y cerciorarse de la correcta aplicación de los recursos económicos con que cuenta la organización
- Determinar cuales son las fuentes de dinero más convenientes a la organización
- Seleccionar nuevas alternativas de financiamiento
- Asignar recursos a los proyectos de inversión que sean más atractivos para la organización
- Elaborar y dar seguimiento a los presupuestos de las diversas áreas de la organización
- Preparar los distintos informes financieros
- Crear un Plan de Utilidades a corto y largo plazo
- Fomentar proyectos de inversión
- Coordinar sus actividades con las de otras áreas de la organización

CAPITULO II. MODELO DEL PROGRAMA

1. ANTECEDENTES

El margen de utilidad que una organización pueda obtener dependerá del saber comprar, ya que el precio de un producto en el mercado, se haya determinado la mayoría de las veces por éste, así que el lograr buenas condiciones de compra (precios más bajos, crédito y suministro continuo y con calidad) nos dará la posibilidad de vender a un precio competitivo, sin llegar a castigar o sacrificar el margen de utilidad, la calidad o los recursos y poder así obtener ganancias mayores, esto se podrá lograr mediante la compra directa al fabricante y de no ser posible contactar a los mayoristas que ofrezcan los mejores precios y condiciones de compra.

El Area de Compras no se haya aislada, interactúa directa y constantemente toda la organización para el logro de los objetivos de la misma, a la cual deberá satisfacer en sus requerimientos de bienes y/o servicios, hay algunas áreas con las esta relación es aún más estrechas como los son las Areas de Finanzas, Producción y Ventas. De esta relación se desprende la necesidad de no sólo auditar el óptimo funcionamiento del Area de Compras, sino de toda aquella área que tiene directa relación con sus actividades y pueda llegar a obstaculizar el óptimo desempeño de la misma y por tanto de la organización.

2. DISEÑO CONCEPTUAL

2.1 RELACION DE LAS AREAS DE COMPRAS, FINANZAS, PRODUCCION Y VENTAS

Las ventas determinan el nivel de actividad en la organización (de aquí se desprende la importancia de un acertado Pronóstico de Ventas, el cual indica la cantidad de productos que el mercado puede llegar a demandar en un cierto periodo, son además la fuente principal de ingresos, dando la pauta a el Area de Producción para determinar cantidades a producir, de donde se desprenden los requerimientos de personal, maquinaria y de materiales, lo que indudablemente repercute a el Area de Compras, la cual debera satisfacer las necesidades de la organización, tanto

aquellas que se desprenden del Pronóstico de Ventas como las que tiene su origen en las actividades diarias de la misma. El Área de Finanzas determina la adecuada asignación de recursos a la organización, desglosándolo por áreas de acuerdo a las necesidades de cada una de estas. FIGURA 2

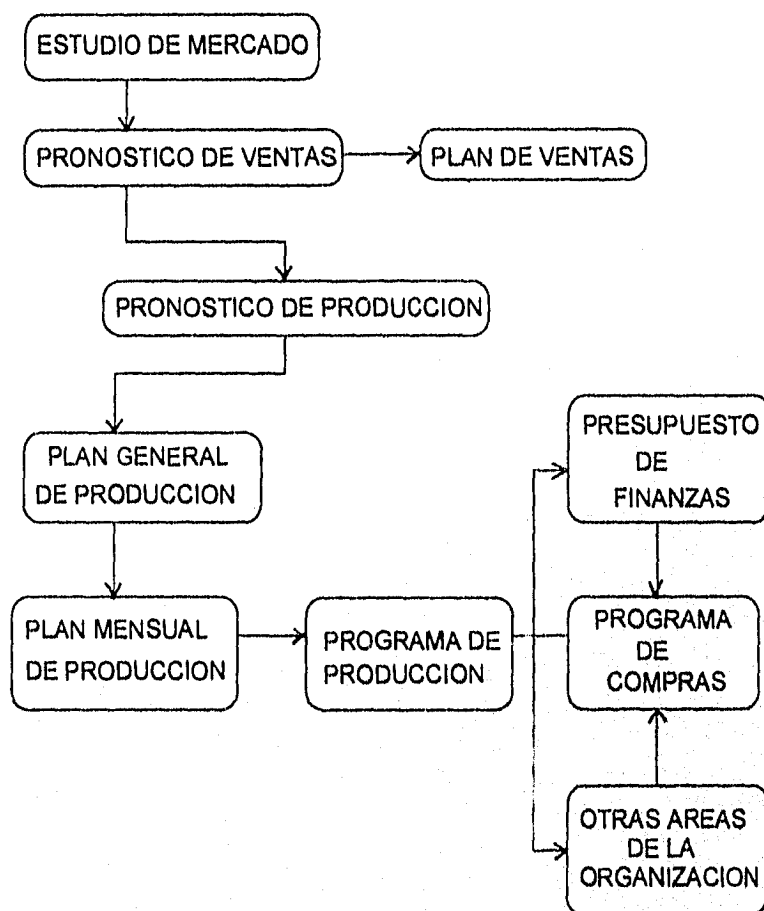


FIGURA 2

2.1.1 PRONOSTICO DE VENTAS

Un pronóstico es el cálculo de una actividad futura y en éste caso el Pronóstico de Ventas es la proyección de la posible demanda del mercado para un periodo determinado y la base de partida para la formulación de programas y la toma de decisiones.¹⁰

Este se realiza en base a un estudio de la posible demanda del mercado y el análisis de datos de periodos anteriores como lo son, los registros de ventas anteriores (de ser posible por artículo y mes), el estado de los inventarios y el comportamientos de éstos, índices generales sobre situaciones nacionales e internacionales, políticas de ventas existentes y aquellas que se implantarán, capacidad de producción, lista de productos que la organización oferta actualmente y aquellos que planea lanzar, promociones y esfuerzos publicitarios que se realizarán, los beneficios que éstos dieron a la organización, nuevos planes de promoción y publicidad así como todas aquellas situaciones anormales que se hayan presentado dentro y fuera de la organización durante los periodos analizados y todos aquellos que se puedan prever para el futuro.

Como ya se mencionó el Pronóstico de Ventas es una estimación de carácter futurista, cuyos objetivos son:

- Auxiliar a otras funciones de la organización en :
 - Determinar objetivos a corto, mediano y largo plazo
 - Bases para la creación de presupuestos
- Programar eficientemente la producción y a su vez las compras
- Determinar requerimientos de inventarios
- Conocer las necesidades de mano de obra, maquinaria y materia prima
- Suministra las bases para la estimación de ingresos y egresos

¹⁰James L. Riggs. Sistemas de Producción. Planeación, Análisis y Control.

2.1.2 PROGRAMA DE PRODUCCION

El Programa de Producción es el documento que ha de precisar las cantidades que se van a producir para un periodo determinado, basándose en el Pronóstico de Ventas, tomando en cuenta los requerimientos del mercado y la capacidad de producción de la planta. El Programa de Compras toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Requerimientos de equipo
- Materiales
- Mano de obra
- Cantidades a producir en determinado periodo y su distribución a lo largo del mismo
- Tiempos y costos en los que se incurren
- Las medidas más adecuadas de higiene y seguridad
- Implantar estándares de calidad y llevar estricto control esta

2.1.3 PRESUPUESTO DE FINANZAS

El capital con que la organización cuenta debe ser racionado para asignarlo a los proyectos más importantes y rentables para la misma, es de aquí que se origina la necesidad de presupuestar. El Presupuesto (al igual que el Pronóstico de Ventas) debe tomar en cuenta los factores internos y externos que afectan a la organización, así como identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

Un Presupuesto es "una expresión cuantitativa y formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una empresa en un periodo, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos"¹¹(es decir que asigna recursos para alcanzar objetivos en un periodo determinado).

El Presupuesto de Compras especifica las unidades a comprar y el valor presupuestado a cada una, este nos sirve para:

- Conocer las necesidades de efectivo
- Determinar el costo y niveles del inventario para los distintos bienes para determinado periodo
- Tener una visión sobre las posibles fluctuaciones del precio en el mercado de los bienes y/o servicios que se requieren para tratar de conocer el mejor momento para su adquisición.¹²

¹¹Jorge E. Burbano Ruiz, Presupuestos. Enfoque Moderno de planeación y control de recursos.

¹²Jorge E. Burbano Ruiz. Presupuestos. Enfoque Moderno de planeación y control de recursos.

2.1.4 PROGRAMA DE COMPRAS

El Programa de Compras tiene como objetivo satisfacer las necesidades que la organización tiene de bienes y/o servicios, para lo cual deberá:

- Adquirir solo aquellos bienes y/o servicios que son realmente necesarios a la organización

- Plasmar de manera cuantitativa las necesidades de la organización

- Determinar en que momento resulta más conveniente para la organización adquirir los bienes y/o servicios que requiere, tratando de comprar al mejor precio y de ser posible conseguir créditos

- Procurar el flujo continuo de bienes

- Verificar que se reciben los bienes y/o servicios conforme a lo estipulado tanto en cantidades, fechas de entrega (o sea en el momento justo en que los bienes deben llegar, para evitar desembolsos e inventarios innecesarios).

- Apegarse a el presupuesto asignado a cada área y/o concepto

3.DISEÑO OPERACIONAL

La auditoría a el Area de Compras y Areas Colaterales buscará verificar y preveer que las compras realizadas en la organización, tanto en el periodo a revisar como a futuro,se lleven acabo procurándole las mejores condiciones de compra,evitando incurrir en gastos inecesarios,detectando actos corruptos ó cualquier otra anomalia,asi como verificar que la relación existente entre todas las áreas de la organización lleven a ésta a su óptimo funcionamiento y por consiguiente a un sano desarrollo.

3.1 PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA EL
AREA DE COMPRAS Y AREAS COLATERALES
(ANEXO 1)

Como se hizo mención en el procedimiento para elaborar una Auditoria Administrativa (Capítulo I), el auditor deberá familiarizarse con la organización, lo cual se logra mediante la lectura de diversos documentos, entrevistas, pláticas y observación directa entre otras técnicas, es por esto que se sugiere que el primer contacto que el auditor tenga con la organización sea con la Dirección General.

AREA:

A. DIRECCION GENERAL

1. ACTIVIDAD:

Solicitar a la Dirección General la documentación descrita más adelante para poder obtener la siguiente información:

Conocer el giro de la organización, cómo se haya estructurada, sus objetivos, planes de crecimiento, productos que maneja y que tiene en desarrollo

Políticas y procedimientos generales

Principales inversiones y/o desembolsos realizados durante el período a revisar

Conocer las contingencias a las que se enfrentó la organización y las soluciones implantadas en cada caso (evaluar si fueron las adecuadas)

Obtener información sobre el número de personas que laboran en la organización y determinar el porcentaje de estas que se asigna a cada área, así como el personal de confianza, base y eventual; determinar si son satisfechas las necesidades de la organización en cuanto a personal.

Establecer y analizar la distribución de funciones existentes

Investigar cuales fueron las observaciones detectadas en auditorías anteriores, si se implementaron solución a las mismas y los resultados obtenidos

Determinar si la ubicación de los distintos centros de trabajo, abastecimiento y oficinas de la organización favorecen o no a su desarrollo

Conocer la capacidad de producción instalada y la utilizada, determinar hasta que punto satisface al Pronóstico de Ventas

Hacer un comparativo de las ventas efectuadas por los distintos periodos y articulos que maneja la organización. Realizar un comparativo entre el Pronóstico de Ventas y las ventas efectuadas en el periodo, en caso de encontrar desviaciones indagar el por qué de estas

Conocer los planes y programas de desarrollo que ha implementado la organización y los resultados obtenidos.

Evaluar la comunicación existente entre las áreas de la organización

DOCUMENTACION REQUERIDA:

Acta Constitutiva

Organigrama de la organización (estructura autorizada de la organización y de las áreas de Compras, Finanzas, Producción y Ventas)

Actas de las Asambleas del Consejo de Administración

Informes de Auditoría interna y externa

Ubicación de Oficinas Generales, sucursales y otros edificios con que cuenta la organización

Manuales de organización, políticas y procedimientos

Memorandums y boletines que se giran en la organización, tanto internos como externos

Contratos importantes celebrados con proveedores y/o empresas de servicios

Informes sobre las ventas y la producción realizada, por productos en el período a revizar

Presupuesto asignado a la organización y a las Areas de Compras, Finanzas, Producción y Ventas en el período a revizar, así como informes sobre lo devengado al final del mismo

CEDULA REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

2.ACTIVIDAD:

Realizar una visita a las instalaciones de la organización para presentarse con los encargados de las áreas a revizar, observar la forma en que se desarrollan las distintas actividades y el personal que interviene en cada una, así como las condiciones de seguridad e higiene en las que se labora

CEDULA REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

AREA:
B.COMPRAS

1.ACTIVIDAD

Aplicar un cuestionario al encargado del Area de Compras para poder así aclarar varios puntos del Programa de Auditoría Administrativa, así mismo se aplicará un cuestionario al personal del área

CEDULA REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

2.ACTIVIDAD

Solicitar la documentación que se cita a bajo, para así poder:

Comparar la estructura autorizada contra la funcional y determinar, si existen diferencias el por qué de las mismas

Establecer y analizar la distribución de funciones existente en el área

DOCUMENTACION REQUERIDA

Estructura funcional del área

CEDULA REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

3.ACTIVIDAD

Solicitar y realizar observación directa en el área, para conocer la existencia y aplicación de los manuales de organización, procedimientos y políticas. Determinar si se hayan actualizados, son conocidos por el personal, se

adaptan a las necesidades del área y si los procedimientos plasmados se acatan

DOCUMENTACION REQUERIDA:

Manuales de organización, procedimientos y políticas del área

CEDULA REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

4. ACTIVIDAD:

Determinar el grado de cumplimiento del Programa de Compras, la exactitud de su planeación y en caso de desviaciones significativas analizar a que se deben

DOCUMENTACION REQUERIDA:

Programa de Compras e informes de cumplimiento del mismo.

CEDULA REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

5. ACTIVIDAD:

Conocer la base para la formulación, quienes intervienen en su realización y el grado de cumplimiento del Presupuesto de Compras, así como si este satisface las necesidades de la organización

DOCUMENTACION REQUERIDA:

El Presupuesto de Compras asignado, así como el devengado a el final del periodo

CEDULA REFERENCIA

OBSERVACIONES**RECOMENDACIONES****6.ACTIVIDAD:**

Conocer a quien se turnan los memorandums y distintos informes que genera y recibe el área, su periodicidad, el contenido de los mismos y si se da respuesta a estos

DOCUMENTACION REQUERIDA

Memorandums e informes que genera y recibe el área

CEDULA REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****7.ACTIVIDAD**

Cuestionar sobre el procedimiento para realizar las compras, conocer si otras áreas tienen esta función

CEDULA REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****8.ACTIVIDAD:**

Elegir al azar y solicitar al encargado del Area de Compras una muestra de cada uno de los documentos abajo citados y cerciorarse que contengan por lo menos la información que se enlista para cada uno de ellos, en caso de omisiones cuestioner el por qué de estas. Obtener una copia de todo documento que de origen a una observación

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA:**Requisiciones**

- Fecha de expedición
- Area que expide y autorización del encargado de ésta
- Número consecutivo
- Descripción completa del bien solicitado (cantidad y características técnicas)
- Firma y/o sello del almacén que constate que el bien no se haya en este y no puede ser sustituido por otro
- Firma del encargado de Compras (constata su llegada a el área y la obligación de atenderla)
- Autorización del Area del Presupuestos para su compra (en caso de que por su monto y/o naturaleza se requiera)
- Número de orden de compra que genero

Se recomienda que se archiven por lo menos las siguientes copias:

1. Consecutivo de Compras
2. Anexo a la orden de compra que generó

CEDULA REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****DOCUMENTACION REQUERIDA:****Cuadro comparativo de cotizaciones**

- Fecha
- Número consecutivo
- Descripción del bien y/o servicio a cotizar
- Nombre y puesto de la persona que lo elabora y firma de autorización del Encargado del Area de Compras

- Nombre de todos los proveedores que cotizan, especificando características del bien, tiempos de entrega,precio unitario y total,descuentos que ofrece y condiciones de pago

- Especificación del proveedor seleccionado y número de orden de compra al que corresponde

- De ser posible contar con las cotizaciones enviadas por los proveedores,las cuales deberán presentarse en hoja membretada,con la fecha de cotización y firma de quien cotizó,así como descripción del bien y/o servicio,precio unitario y total,descuentos,condiciones de pago y tiempo de entrega.

CEDULA REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

DOCUMENTACION REQUERIDA:

Orden de Compra

- Fecha

- Número consecutivo

- Número de referencia de la requisición que le dio origen

- Datos del proveedor

- Descripción del bien y/o servicio,donde se especifiquen cantidades,características, precio unitario y total,así como tiempo de entrega

Si se pactarán anticipos determinar el por qué de los mismos,el porcentaje que representan del total de la compra

CEDULA REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

9 ACTIVIDAD:

Verificar que el Area de Compras cuente con un consecutivo de facturas,realizar una revisión a éstas y compararlas con las ordenes de compra que les dieron origen. Que estas contengan por lo menos los datos solicitados

DOCUMENTACION REQUERIDA:

Facturas

- Nombre y R.F.C. de la organización, así como del proveedor (cotejar que sea el mismo que se especifica en el cuadro comparativo y la orden de compra)

- Fecha de elaboración

- Número consecutivo

- Referencia a la orden de compra

- Descripción del bien, así como especificación de cantidades, precio unitario y total, los cuales deberán coincidir con la orden de compra

CEDULA REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****10 ACTIVIDAD:**

Conocer si se realizan en el área, compras de emergencia, el por qué de estas (que se hayan totalmente justificadas), la documentación que generan y que cuenten con la autorización correspondiente. Determinar si se procuraron las mejores condiciones para la organización

DOCUMENTACION REQUERIDA:

Elegir al azar una muestra de la documentación que originan las compras de emergencia en las cuales se especifique:

- Fecha

- Area solicitante

- Nombre y puesto del solicitante

- Número consecutivo
- Que se especifique que se trata de una compra de emergencia y el por qué de la misma
- Firma o sello del almacén, donde se confirma su no existencia y que no puede ser sustituido por ningún otro
- Autorización del Encargado del Area de Compras

CEDULA REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

11.ACTIVIDAD:

Conocer el procedimiento que se lleva a cabo para la elección de los proveedores que cotizarán y que sucede en los casos que el bien y/o servicio a adquirir no cuente con antecedentes de compra en la organización

Averiguar la periodicidad con que se renueva la cartera de proveedores

DOCUMENTACION REQUERIDA:

Solicitar el Catálogo de Proveedores y verificar si:

- Se encuentran clasificados de acuerdo a el bien y/o servicio que proporcionan a la organización
- Que se cuente con datos completos del proveedor, esto es nombre de la organización, vendedor, dirección y telefonos

CEDULA REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

12.ACTIVIDAD:

Conocer, observar y analizar el procedimiento implantado para la recepción de bienes a la organización .Cerciorarse de que se realicen pruebas de calidad a la recepción de estos y que procede cuando un bien no es aceptado por la misma

DOCUMENTACION REQUERIDA

Entradas de almacén y/o cualquier otro documento que genere la organización en donde se plasme la recepción del bien por la misma

CEDULA REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****13.ACTIVIDAD:**

Solicitar una relación de todas las compras realizadas en el periodo a auditar.Revizar los expedientes de compras que por su monto y concepto resulten de interés

DOCUMENTACION REQUERIDA

Expedientes de las compras que cuenten por lo menos con los siguientes documentos:

- Requisición
- Cuadro comparativo de cotizaciones
- Orden de compra
- Factura
- Entrada al almacén

CEDULA REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES**

14 ACTIVIDAD

Conocer el procedimiento para la adquisición de bienes que sean parte del activo fijo de la organización, el monto que se asignó en el presupuesto a éste rubro, el devengado a el final del período, si se justifica completamente su adquisición y en caso de encontrarse diferencias determinar que las motivo y si se aplicó alguna acción correctiva.

Cotejar físicamente algunos de los bienes adquiridos y cerciorarse que son los mismos que se describen en las ordenes de compra, entradas de almacén y facturas

DOCUMENTACION REQUERIDA

- Ordenes de compra y entradas al almacén
- Presupuesto asignado a la compra de activo fijo
- Programa e Informes de compras de activo fijo, donde se especifiquen el devengado a el final del período

CEDULA REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****15. ACTIVIDAD**

Conocer y cuestionar sobre la existencia del Comité de Compras, sus objetivos, quien lo integra y sus funciones.

Mediante la lectura de las actas determinar si los asuntos tratados y las soluciones dadas justifican su implantación; si los integrantes de éste comité son los adecuados para su óptimo funcionamiento y si la frecuencia de las sesiones satisfacen el fin para el que se creo

DOCUMENTACION REQUERIDA

- Manual de Organización del Comité de Compras
- Programa y actas de las sesiones de dicho comité

CEDULA REFERENCIA

OBSERVACIONES**RECOMENDACIONES****16 ACTIVIDAD**

Cuestionar y conocer la relación entre el Area de Compras, Finanzas, Producción y Ventas, determinar si existe comunicación y la manera en que se desarrolla esta

CEDULA REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****17. ACTIVIDAD**

Determinar mediante cuestionamiento si el encargado del Area de Compras tiene conocimiento de los documentos que se solicitan abajo; si intervino en la realización de éstos y por otra parte, si considera que su área satisface las necesidades que la organización tiene de bienes y/o servicios

DOCUMENTACION REQUERIDA

Presupuesto de Finanzas, Programa de Producción y Pronóstico de Ventas

CEDULA REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES**

AREA:
C.FINANZAS

1.ACTIVIDAD

Aplicar un cuestionario a el encargado del área,para aclarar algunos de los puntos del programa, así como uno más a algunos miembros del área

CEDULA DE REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

2.ACTIVIDAD

Comparar la estructura autorizada del área con la funcional y determinar el por qué de las diferencias entre ambas (en caso de existir),determinar si el personal con que cuentan es adecuado para cumplir con las actividades del área

DOCUMENTACION REQUERIDA

Estructura funcional del área

CEDULA DE REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

3.ACTIVIDAD

Solicitar y establecer mediante la lectura,observación y aplicación de cuestionarios si los manuales con que cuenta el área se hayan actualizados,son conocidos y aplicados por el personal del área, en caso de no ser así determinar las causas

DOCUMENTACION REQUERIDA

Manuales de organización ,procedimientos y políticas del área

CEDULA REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****4.ACTIVIDAD**

Determinar el grado de comunicación que impera entre el Area de Finanzas y las demás en la organización. Realizar cuestionamientos a este respecto y leer la documentación que se genera entre estas

DOCUMENTACION REQUERIDA

Memorandums, informes y cualquier otro documento que se genera en el área, así como la respuesta a los mismos

CEDULA REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****5.ACTIVIDAD**

Solicitar y analizar, los presupuestos citados para posteriormente comparar las cantidades asignadas y las devengadas a lo largo del período y conocer a fondo el por qué de las diferencias y acciones correctivas que se aplicaron. Averiguar las bases para la asignación de recursos y quienes se encargan de la elaboración de los presupuestos

DOCUMENTACION A OBTENER

Presupuestos asignados a las Areas de Compras, Finanzas, Producción y Ventas para el período a revizar así como los informes sobre lo devengado a el final del mismo

CEDULA DE REFERENCIA**OBSERVACIONES**

RECOMENDACIONES**6.ACTIVIDAD**

Conocer y observar el procedimiento a realizar para la adquisición de activo fijo en la organización. Averiguar para bases la determinar el presupuesto de activo fijo, si se cumplió con lo presupuestado y en caso de encontrarse desviaciones analizar el por qué de estas

DOCUMENTACION A OBTENER

Presupuesto de activo fijo, el programa para su adquisición y los informes sobre lo devengado al final del período

CEDULA DE REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****7.ACTIVIDAD**

Conocer el procedimiento para realizar el pago a los proveedores de la organización, de que manera se coordinan y comunican las Areas de Compras y Finanzas para este fin

DOCUMENTACION A OBTENER

Manual de procedimientos y consecutivo de facturas del Area de Finanzas, así como cualquier otro documento que se elabore en el área para dicho fin

CEDULA DE REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES**

8.ACTIVIDAD

Cuestionar sobre el procedimiento que lleva a cabo el Area de Finanzas para satisfacer sus necesidades de bienes y/o servicios, en caso de que realice compras directas revizar una muestra de estas

DOCUMENTACION A OBTENER

Relación de compras directas realizadas en el período a revizar, de estas solicitar una muestra que por su monto y/o concepto resulten de interés para el auditor, cerciorandose de que contengan por lo menos la siguiente documentación:

- Requisición
- Orden de compra
- Cuadro comparativo de cotizaciones
- Factura
- Entrada al almacén

CEDULA DE REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****9.ACTIVIDAD**

Cuestionar al encargado del Area de Finanzas si conoce y cuál es su opinión sobre el Pronóstico de Ventas, Programa de Producción y de Compras y si toma parte en la realización de alguno de estos

DOCUMENTACION REQUERIDA

En caso de que cuente con los documentos arriba citados solicitarlos (Pronóstico de Ventas, Programa de Producción y Compras)

CEDULA DE REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES**

AREA:
D.PRODUCCION

1 ACTIVIDAD

Entrevistar al encargado del Area de Producción, para obtener información que de respuesta a varios puntos del Programa de Auditoria administrativa. Se aplicará también un cuestionario al personal del área

CEDULA REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

2.ACTIVIDAD

Comparar la estructura autorizada y funcional del área, en caso de existir diferencias entre estas conocer el por qué de las mismas. Determinar si el número de personas que labora es el adecuado para el óptimo desempeño del área

DOCUMENTACION REQUERIDA

Estructura funcional del Area de Producción

CEDULA DE REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

3.ACTIVIDAD

Indagar y cuestionar si cuentan con manuales de organización, procedimientos y políticas, en su caso determinar si se consideran actuales y se aplican

DOCUMENTACION REQUERIDA

Manuales de organización, procedimientos y políticas del área

CEDULA DE REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****4.ACTIVIDAD**

Conocer las bases para la elaboración del Programa de Producción y su cumplimiento en el período a revisar en caso de encontrarse desviaciones determinar el por qué de las misma. Conocer en que medida influye el Pronóstico de Ventas en el cumplimiento del Programa de Producción

DOCUMENTACION REQUERIDA

El Programa de Producción y toda aquella documentación que sirvio de base para su realización

Informes sobre el desarrollo del Programa de Producción en el período a revizar

CEDULA DE REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****5.ACTIVIDAD**

Conocer de que manera satisface el Area de Producción sus necesidades de bienes y/o servicios (el procedimiento, ya sea por medio del Area de Compras o mediante compra directa), así como en compras de emergencia

DOCUMENTACION REQUERIDA

Relación de las compras realizada, elegir de esta una muestra de las que por su monto y/o naturaleza resulten de interés para el auditor y cerciorarse de que por lo menos cuenten con la siguiente documentación:

- Requisición
- Cuadro comparativo de cotizaciones
- Orden de compra
- Factura
- Entrada al almacén

CEDULA DE REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****6.ACTIVIDAD**

Conocer y comparar la capacidad de producción instalada contra la que se utiliza actualmente, en caso de presentarse diferencias determinar el por qué de las mismas

DOCUMENTACION REQUERIDA

Informes de Producción de todo el período a revizar

CEDULA DE REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****7.ACTIVIDAD**

Conocer el grado de comunicación del Area de Finanzas con el resto de la organización

DOCUMENTACION REQUERIDA

Memorandums e informes generados y recibidos en el área

CEDULA REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES**

AREA:
E.VENTAS

1.ACTIVIDAD

Aplicar un cuestionario al encargado del Area de Ventas,para dar respuesta a algunos de los puntos tratados a lo largo del Programa de Auditoría,así como otro cuestionario a varios miembros del área.

CEDULA REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

2.ACTIVIDAD

Comparar la estructura autorizada del área con la funcional y determinar el por qué de posibles diferencias entre ambas.Determinar si el personal con que se cuenta es el adecuado para operar eficientemente

DOCUMENTACION REQUERIDA

Estructura funcional del área

CEDULA DE REFERENCIA

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES

3.ACTIVIDAD

Establecer mediante la observacion,cuestionamiento y lectura de los manuales de organizacion, políticas y procedimientos,si son conocidos y aplicados por el personal del área, en caso de no ser así determinar las causas

DOCUMENTACION REQUERIDA

Manuales de organización,políticas y procedimientos del área

CEDULA REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****4.ACTIVIDAD**

Determinar el grado de comunicación que impera entre esta área y las otras en la organización

DOCUMENTACION A OBTENER

Memorandums e informes que se generan y reciben en el área, así como las respuestas a los mismos

CEDULA REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES****5.ACTIVIDAD**

Conocer la información que sirve de base para la elaboración del Pronóstico de Ventas (determinar la veracidad y confiabilidad de ésta). Averiguar quien se encarga de su elaboración y de darle seguimiento a lo largo del período para el que se elaboro, así como si se apega a el Plan de Venta de la organización

Comparar el pronóstico realizado contra las ventas efectuadas en el período a revizar, determinar en caso de encontrar desviaciones, el por que de estas y si se tomo alguna medida correctiva

DOCUMENTACION REQUERIDA

Documentación base para la realización del pronóstico, así como el mismo y el informe de ventas realizadas en ese período

CEDULA DE REFERENCIA

OBSERVACIONES**RECOMENDACIONES****6 ACTIVIDAD**

Conocer de que manera satisface el Area de Ventas sus necesidades de bienes y/o servicios y si realiza alguna compra directa, en caso de realizarse cerciorarse que cumplan con requisitos minimos abajo listados

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

Una relación de las compras realizadas en el área durante el periodo a revizar, de estas solicitar una muestra que por su monto y/o concepto resulten de interés para el auditor y cerciorarse de que cuenten con la siguiente documentación

- Requisición
- Orden de compra
- Cuadro comparativo de cotizaciones
- Factura
- Entrada al almacén

CEDULA DE REFERENCIA**OBSERVACIONES****RECOMENDACIONES**

3.2 MODELOS DE CUESTIONARIOS PARA LAS AREAS DE COMPRAS, FINANZAS, PRODUCCION, VENTAS Y CUESTIONARIO GENERAL PARA EMPLEADOS

Los cuestionarios son una herramienta que nos sirve de guía para la búsqueda de respuestas a una serie de interrogantes acerca del área a revisar y conocer así la situación en que ésta se encuentra. Permiten recopilar datos. Deberá procurarse obtener documentos que sean el respaldo a la información que se obtiene.

Los cuestionarios por ningún motivo deben llegar a ser una limitante en cuanto a la información y puntos a tratar en una entrevista, deben ser una guía a seguir, totalmente flexibles, que las preguntas sean fáciles de entender, buscando que las respuestas no se limiten a monosílabos (si ó no), evitando emplear adjetivos como bueno, malo o justo, motivando al entrevistado a que expone sus puntos de vista y posibles sugerencias para mejorar su trabajo (quien mejor que él para conocer que está bien o mal y la mejor manera de darle una solución práctica), sin que se llegue a pensar que el auditor es un "espía" de la Gerencia.

Se recomienda en todo caso que sea posible, entrevistar a los empleados y funcionarios que interviene directamente en cada operación.

Por ningún motivo deberá entregarse el cuestionario al entrevistado.

Antes de dar por concluida la entrevista, conviene cerciorarse de que todos los puntos del cuestionario fueron tratados, que todas las dudas se aclararán, ya que para la gran mayoría de los entrevistados el tiempo empleado en la aplicación de estos suele ser una distracción de sus actividades diarias y no siempre están dispuestos a conceder una segunda entrevista.

A el término de la entrevista resulta conveniente que el auditor escriba sus comentarios, conclusiones y observaciones detectadas.

3.2.1 CUESTIONARIO PARA EL AREA DE COMPRAS¹⁴

1.Nombre del entrevistado

2.Puesto del entrevistado

3.Antigüedad en la organización y el área

4.Estructura del Area de Compras.Especificando nombre,puesto, funciones y antigüedad (en el área y la organización),así como jefe inmediato de cada miembro del área

5.¿Cuenta con un manual de organización general o específico para el Area de Compras?.Solicitarlo

6.¿Se ha realizado a el Area de Compras un análisis de puestos o descripción de funciones? .Solicitarlo

7.¿Tiene el Area de Compras políticas establecidas?(Si la respuesta es negativa pasar a la pregunta número 11)

8.Mencione algunas de estas

9.¿Quién se encargo de su elaboración y autorización?

10.¿Donde se encuentran plasmadas éstas?.Solicitarlas

11.¿Cree usted que se necesitan?.¿Por qué?

12.Además del Area de Compras,existe otra área o persona que se encargue de efectuar las compras,?¿Quién?(En caso de la respuesta sea negativa pasar a la pregunta número 15)

13.¿Qué tipos de bienes adquieren estas áreas?

¹⁴ Basados en la Auditoría Integral aplicada a "Pronósticos para la Asistencia Pública" 1992-1993

14. ¿A qué se debe la decisión de diversificar las compras?
15. ¿Qué procedimiento se lleva a cabo para realizar una compra?
16. ¿De qué manera le hacen llegar las distintas áreas de la organización sus necesidades de bienes y/o servicios?
17. ¿Qué áreas se involucran en la realización de las compras?
18. ¿Qué documentos y formatos se emplean a lo largo de éste procedimiento?
19. ¿Cuál es la manera correcta de llenar cada uno de éstos?
20. ¿A quién se turnan y por qué medio?
21. ¿Quién debe firmar y autorizar cada uno de éstos?
22. ¿Qué criterios se siguen para elegir el proveedor al que se le asigna la orden de compra?
23. ¿Se realiza algún tipo de comparación?
24. ¿Se plasma ésta en algún documento?
25. ¿De qué manera se contacta a los posibles proveedores?
26. ¿Posee algún catálogo ó expedientes de proveedores?
27. ¿Con qué periodicidad se renueva éste?
28. ¿Hay algún monto preestablecido que determine el número de cotizaciones a solicitar y las autorizaciones necesarias para adquirir un bien y/o servicio?

29. ¿Cuáles son éstos montos?

30. ¿Donde estan plasmados?

31. ¿Se dan anticipos a los proveedores? (En caso de que la respuesta sea negativa pase a la pregunta número 33)

32. ¿Por qué porcentaje de la compra se dan anticipos?

33. ¿Se realizan compras de emergencia?

34. ¿Qué da origen a éstas?

35. ¿Bajo qué circunstancias se realizan, es decir el procedimiento?

36. ¿Quién se encarga de la recepción de los bienes y bajo qué procedimiento se realiza?

37. ¿Se realiza alguna revisión o prueba de calidad a la mercancía recibida?

38. ¿Se elabora algún tipo de informe de recepción y revisión?

39. ¿Quién lo elabora y a quién se dan a conocer? Solicitar una muestra de éstos

40. ¿Cuenta con algún documento o manual donde se encuentren por escrito los procedimientos que realiza el área? Solicitarlo

41. ¿Realiza el Area de Compras algún informe o documento sobre las actividades que realiza tanto en términos monetarios, por concepto y/o periodo?. Cúal es éste?. Quién lo elabora?. Con qué periodicidad?. A quién se da a conocer?. Solicitarlo

42. ¿Se realiza alguna programación sobre las compras a realizar durante el año o determinado periodo? ¿Qué documento es éste? ¿Quién lo elabora? ¿Con qué periodicidad? ¿A quién se da a conocer? ¿Solicitarlo?

43. En caso de adquirirse bienes que representan activo fijo a la organización, ¿se necesita de alguna autorización especial?

44. ¿Cree usted que las compras realizadas satisfacen las necesidades de las distintas áreas de la organización?

45. ¿De qué manera se coordinan o comunican otras áreas con al Area de Compras?

46. ¿Existe un Comité de Compras en la organización?

47. ¿Con qué objetivo se creo?

48. ¿Cuáles son sus funciones?

49. ¿Quiénes lo integran?

50. ¿Con qué periodicidad sesionan?

51. ¿Existe algún documento que constate que se reúnen? Solicitarlo

52. ¿Tiene conocimiento del Pronóstico de Ventas ó algún estimado de las ventas a realizarse?

53. ¿Se involucran de alguna manera el Area de Ventas y Compras para conocer los requerimientos del mercado?

54. ¿Qué cantidad de dinero se asigna anualmente para la realización de las compras en la organización y cada área?

55. ¿Quién le asigna estos porcentajes?

56 ¿En base a qué información se asigna?

57 ¿Se realizan comparaciones entre lo presupuestado y lo devengado?

58 ¿Se analizan, en su caso las posibles diferencias y el por qué de las mismas?

59 En caso de que alguna requisición cuente con características técnicas muy específicas con quién se consulta?

60 ¿Cuál es el procedimiento a seguir para el pago a los proveedores?

3.2.2 CUESTIONARIO PARA EL AREA DE FINANZAS

- 1.Nombre del entrevistado
- 2.Puesto del entrevistado
- 3.Antigüedad en la organización y en el área
- 4.Estructura del Area de Finanzas.Especificar nombre,puesto, funciones y antigüedad (en el área y la organización) así como jefe inmediato de cada uno de los miembros del área
- 5.¿Cuenta con un manual de organización general o específico para el Area de Finanzas?.Solicitarlo
- 6.¿Se ha realizado en el Area de Finanzas un análisis de puestos o descripción de funciones? Solicitarlo
- 7.¿Hay algún documento en donde se plasmen las políticas y procedimientos que se llevan a cabo y regulan sus actividades?.Solicitarlo
- 8.¿Quién se encarga de asignar recursos a cada una de las áreas de la organización y en base a qué criterios lo realiza?
- 9.¿Por qué periodo se realiza dicha presupuestación?
- 10.¿Quién se encarga y de qué manera lleva el control sobre los recursos devengados?
- 11.¿Se comparan y analizan los presupuestos asignados contra los ejercidos?.En caso de presentarse diferencias,se analiza el por qué de éstas?
- 12.Realiza usted algún estimado de ventas futuras (Pronóstico de Ventas)?.Solicitarlo

13. ¿Cuál es el procedimiento para realizar el pago a un proveedor?(Descripción detallada del mismo)

14. ¿Conoce la capacidad de producción de la planta, tanto teórica como práctica?

15. ¿Cuál es ésta?

16. ¿De qué manera satisface el Area de Finanzas sus necesidades de bienes y/o servicios?. Describir ampliamente el procedimiento y la documentación que se genera

17. ¿Realiza el Area de Finanzas alguna compra directa?. En caso de que la respuesta sea afirmativa pedir se explique el procedimiento a seguir y qué documentación genera

18. Cuando algún bien y/o servicio es requerido de manera "urgente", ¿qué procedimiento se sigue, quién se encarga de este y qué documentación genera?

19. ¿Qué sugiere usted que se podría hacer para mejorar la manera en que la organización satisface sus necesidades de bienes y/o servicios?

3.2.3 CUESTIONARIO PARA EL AREA DE PRODUCCION

1.Nombre del entrevistado

2.Puesto del entrevistado

3.Antigüedad en la organización y en el área

4.Estructura el Area de Producción.Especificar nombre,puesto, funciones y antigüedad (en el área y la organización),así como el nombre del jefe inmediato de cada uno de los miembros del área

5.¿Cuenta con un manual de organización general o específico para el Area de Producción?.Solicitarlo

6.¿Se ha realizado al Area de Producción un análisis de puestos o descripción de funciones?.En caso de que la respuesta sea afirmativa solicitar los documentos generados

7.¿Hay en el área algún documento en donde se plasmen las políticas y procedimientos que se aplican?.Solicitarlo

8.¿Se elabora algún tipo de programación o planeación de la producción?

9.¿Quién lo elabora?

10.¿En base a qué datos y/o información?

11.¿Con qué periodicidad se realiza ésta?

12.¿Interviene alguna otra área, ya sea directa ó indirectamente para la realización de esta programación?

13.¿Se da a conocer esta programación a alguna otra área?.¿Cuáles son estas?.¿Con qué objeto?

14. ¿Se realiza alguna comparación entre la producción que se estima para determinado período y la realizada a la conclusión del mismo? En caso de encontrar desviaciones se analiza el por qué de estas? ¿Se toman acciones correctivas a éste respecto? Solicitar las relativas a el período a revizar

15. ¿De qué manera se lleva acabo el control de calidad en la producción?

16. ¿Quién se encarga de dar seguimiento a ésta control?

17. ¿Se tiene establecidos estandares de producción? Cuales son éstos?

18. En caso de presentarse alguna diferencia entre la producción que se ha programado y la realizada, ¿qué medidas se toman (menor producción a la estimada ó mayores requerimientos del Area de Ventas)?

19. Conoce usted la capacidad de producción de la planta tanto teórica como práctica?

20. ¿Se explota la teorica al 100%?. Por qué no ó sí?

21. ¿Conoce los planes de mercado actuales y futuros de la organización?

22. ¿Sabe usted si en la organización de elabora alguna estimación de ventas a futuro?

23. ¿De qué manera satisface el Area de Producción sus necesidades de bienes y/o servicios?. Explicar ampliamente el procedimiento y toda la documentación que se genera

24. ¿Se asigna a el Area de Producción algún presupuesto para la realización de compras?. Solicitarlo, así como pedir se comente sobre como se llevan a cabo estas compras

25. ¿Considera usted que se satisfacen totalmente en cuanto a cantidades y especificaciones técnicas las necesidades del Area de Producción de bienes y/o servicios?

26. En caso de requerirse algún bien y/o servicio de manera urgente, ¿de qué manera lo puede obtener?. Solicitar se explique el procedimiento y la documentación que se genera

27. ¿Realiza algún tipo de informe y/o memorandum sobre la producción por determinados periodos?. Solicitarlos

28. ¿A quién se da a conocer estos documentos y con qué fin?

3.2.4 CUESTIONARIO PARA EL AREA DE VENTAS

1.Nombre del entrevistado

2.Puesto del entrevistado

3.Antigüedad en la organización y el área

4.Estructura del Área de Ventas.Especificar nombre, puesto, funciones y antigüedad (en el área y organización),así como nombre y puesto del jefe inmediato de cada uno de los miembros del área

5.¿Cuenta esta área con un manual general y/o específico sobre la organización,políticas y procedimientos?.Solicitarlo

6.¿Se ha realizado al Area de Ventas un análisis de puestos o descripción de funciones?.Quien y cuando se realizó éste? Solicitarlo

7.¿Se realiza alguna estimación sobre ventas futuras?.Solicitarla

8.¿Quién se encarga de elaborarla?

10.¿En qué datos y/o información se basa para su realización?

11.¿A quién se da a conocer ésta estimación y que uso le dan?

12.¿Realiza informes sobre las ventas realizadas en determinado periodo?.¿Se ha realizado alguna comparación entre los datos estimados y los realizados?.En caso de encontrarse diferencias.¿Se analiza el por qué de éstas?

13.¿De qué manera sirven estos datos a estimaciones futuras?

14.¿Conoce usted la capacidad de producción teórica y práctica? ¿Cuál es ésta?

15. ¿Se asigna al Area de Ventas un presupuesto?. Solicitarlo

16. ¿En base a qué es datos se realiza esta asignación?

17. ¿Se comunica con el Area de Producción para exponerte lo que el mercado esta demandando actualmente de la organización y la mejor manera de satisfacerlo?

18. ¿De qué manera satisface el Area de Ventas sus necesidades de bienes y/o servicios?. Solicitar se explique ampliamente el procedimiento y la documentación que se genera

19. ¿Realiza el área alguna compra directa?. Solicitar el presupuesto asignado para este fin y el devengado en el periodo a revizar, así como la manera en que se realizan estas compras y la documentación que generan

20. Cuando un bien y/o servicio es requerido de manera urgente, ¿cuál es el procedimiento a seguir, así como la documentación que se genera?

3.2.5 CUESTIONARIO GENERAL PARA EMPLEADOS

- 1.Nombre del entrevistado
- 2.Edad del entrevistado
- 3.Puesto del entrevistado y antigüedad en el mismo
- 4.Antigüedad en la organización y el área
- 5.Nombre de su jefe inmediato
- 6.¿Sabe usted si en su área se cuentan con un manual de organización,políticas y procedimientos?
- 7.Describa ampliamente las actividades que realiza,así como la documentación que genera y/o elabora

3.3 METODO PARA LA EVALUACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A EL AREA DE COMPRAS Y AREAS COLATERALES

Para la evaluación de la organización mediante los resultados que la Auditoria Administrativa aplicada a el Area de Compras y Areas Colaterales, se plantea listar una serie de factores a evaluar, donde se asignará a cada uno de los éstos una puntuación la cual nos servirá para determinar el nivel de cumplimiento de las áreas y por tanto de la organización y determinar en que situación se encuentran, esto se expone en la siguiente tabla:

PUNTUACION	CUMPLIMIENTO	RESULTADO OBTENIDO
1	0 a 40%	Mal
2	40 a 60%	Inadecuado
3	60 a 80%	Regular
4	80 a 90%	Bien
5	90 a 100%	Excelente

El cumplimiento se asignará mediante una regla de tres, donde la escala mayor de cada factor será el resultado de sumar "x" número de veces 5 (es la mayor calificación posible para cada factor) lo que nos dará como resultado el 100% o excelente, por ejemplo en el factor objetivos la máxima escala posible a obtener es de 25 puntos, si el Area de Compras obtiene como sumatoria 16 puntos nos da un cumplimiento del 64%, o sea que se puede considerar que esta área en el aspecto de "objetivos" se puede considerar como "regular".

FACTORES A EVALUAR

COMPRAS

FINANZAS

PRODUCCION

VENTAS

OBJETIVOS

- Se encuentran fijados de manera escrita
- Son del conocimiento de las personas que se encargan de su implantación
- Medida en que se alcanzaron en el período a revizar
- Fuerón aportados productos o ideas nuevas a la organización
- En caso de presentarse alguna contingencia se implantarón soluciones óptimas

SUMA MAXIMA 25 PUNTOS

POLITICAS

- Se encuentran plasmadas por escrito
- Se conocen y son aplicados
- Son flexibles y se hayan actualizadas

SUMA MAXIMA 15 PUNTOS

PROCEDIMIENTOS

- Se cuenta con un documento en donde se encuentren plasmados estos
- Grado de apego de los procedimientos formalmente plasmados en la práctica
- Eficiencia de los procedimientos
- Se buscan constantes mejoras

SUMA MAXIMA 20 PUNTOS

PROGRAMAS Y METAS

- Se consideran adecuados a los objetivos de la organización
- Grado de cumplimiento
- Grado de eficiencia
- Son elaborados por un periodo determinado

SUMA MAXIMA 20 PUNTOS

PRONOSTICOS

- Se consideran adecuados los criterios o las bases para su elaboración
- Grado de certeza

SUMA MAXIMA 10 PUNTOS

PRESUPUESTOS

- Se considera adecuado del presupuesto asignado a las necesidades de la organización
- Grado de cumplimiento al final del periodo
- Controles implementados para su adecuado uso

SUMA MAXIMA 15 PUNTOS

JERARQUIAS, FUNCIONES Y OBLIGACIONES

- Grado de cumplimiento entre la estructura autorizada y la funcional
- Se considera adecuado el personal que labora en el área con las actividades desempeñadasen cuanto a cantida y característica

- Adecuación de la autoridad y responsabilidad asignadas
 - Se hayan descentralizadas las funciones
 - Existe constante supervision
- SUMA MAXIMA 25 PUNTOS**

RECURSOS MATERIALES

- Se consideran adecuados y se aprovechan los recursos materiales
 - Son satisfechas de manera oportuna las necesidades de bienes y/o servicios
- SUMA MAXIMA 10 PUNTOS**

INFORMES

- Oportunidad con que se genera la información
- Grado de confiabilidad de la información
- Grado de utilidad de los informes generados
- Son adecuados los registros y formatos que se

COMPRAS FINANZAS PRODUCCION VENTAS

emplean para el óptimo desempeño

- Se aplican los formatos y registros establecidos

SUMA MAXIMA 25 PUNTOS

CONTROL

- Se establece constante control a los procedimientos implantados
- Se considera adecuado el personal que se encarga de la supervisión
- Se cuenta con estándares o parámetros preestablecidos

SUMA MAXIMA 15 PUNTOS

TOTALES

CAPITULO III.METODO DE INVESTIGACION CIENTIFICO

1.IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Al no realizarse una Auditoría Administrativa en el Area de Compras,es imposible determinar si el desempeño de ésta es adecuado o no,pudiendose realizar desembolsos innecesarios,presentandose casos de corrupción por parte de los miembros del área y la organización,por la inexistencia de un Programa de Compras y endable control en el área, obstaculizando ésto el sano desarrollo de la organización,

2.PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

Si se realiza periódicamente una Auditoría Administrativa a el Area de Compras y Areas Colaterales, se podrán conocer y disminuir los desembolsos innecesarios que se realizan, lo que propicia el aumento de utilidades e independencia económica de la organización, así como el sano desarrollo de la misma.

3.FIJACION DE OBJETIVOS

Se busca crear un Programa de Auditoría Administrativa para el Area de Compras y Areas Colaterales que sirva de base para la realización de auditorías de manera periódica, lo que traera a la organización:

- 1.Ofertar los productos a un precio más competitivo y accesible a los consumidores
- 2.Mejorar las condiciones de compra, realizando menores desembolsos en las compras, propociandole a la organización mayores utilidades
- 3.Lograr autosuficiencia económica y
- 4.Llevar a la organización a un sano desarrollo.

4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de nuestra investigación se aplicó un cuestionario a 87 organizaciones pertenecientes a diversos giros y tamaños, todas ellas cuentan con las Áreas de Compras, Finanzas, Producción y Ventas.

A lo largo de la investigación nos encontramos en constante comunicación con los entrevistados para realizar, si el caso lo hubiera requerido cualquier aclaración, observar las actitudes de los entrevistados y realizar cualquier otra cuestionamiento que nos ayudará a complementar la investigación.

A continuación se presenta el cuestionario aplicado, cabe mencionar que con dicho cuestionario se busca primero saber si se cuenta con una área que se encargue de realizar las compras, la importancia que se le da a esta en la organización, si se considera importante programar las compras de toda la organización por determinado periodo, tratando con esto de prever gastos indebidos y posibles alza en los precios. Conocer si se han realizado auditorías a el área con anterioridad, quien se ha encargado de su realización, de darles seguimiento a posibles observaciones detectadas y cual es la importancia que los empresarios le dan a una auditoría administrativa.

CUESTIONARIO

1. Cuenta su organización con una área específica que se encargue de la realización de las compras?

SI _____
NO _____

2. Qué tan importante considerará usted a ésta área?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Medianamente importante
- d) No es importante

3. Indique el por qué de su respuesta a la pregunta anterior

4. Cuántas personas integran el Area de Compras y cuál es su puesto?

5. Dibuje el organigrama del Area de Compras

6. Se programa la realización de compras por "x" periodo (ya sea semestral, bimestral, anual u otro)?

SI _____
NO _____

7. Si se programan las compras, qué área determina las necesidades?

- a) Ventas
- b) Producción
- c) Finanzas
- d) Compras
- e) Otra _____

8. Se ha realizado alguna revisión a el Area de Compras?

SI _____
NO _____

9. Con qué periodicidad se realizan éstas revisiones?

- a) Una vez al año
- b) De 2 a 5 veces por año
- c) Más de 5 veces
- d) Otra _____

10. Quién se encarga de la realización de éstas revisiones?

11. Qué otras áreas se toman en cuenta cuando se revisa a el Area de Compras?

- a) Finanzas
- b) Producción
- c) Ventas
- d) Ninguna
- e) Otras _____

12. A la conclusión de ésta revisión se realiza un informe?

SI _____
NO _____

13. Se generan en este informe observaciones (esto es las anomalías encontradas en la revisión)?

SI _____
NO _____

14. Se da seguimiento e implanta una solución a las observaciones detectadas?

SI _____
NO _____

15. Quién se encarga de darles seguimiento?

NOMBRE Y FIRMA

SELLO DE LA ORGANIZACION

5. APROBACION O DESAPROBACION DE LA HIPOTESIS

En base a los resultados obtenidos de las organizaciones encuestadas se puede concluir lo siguiente:

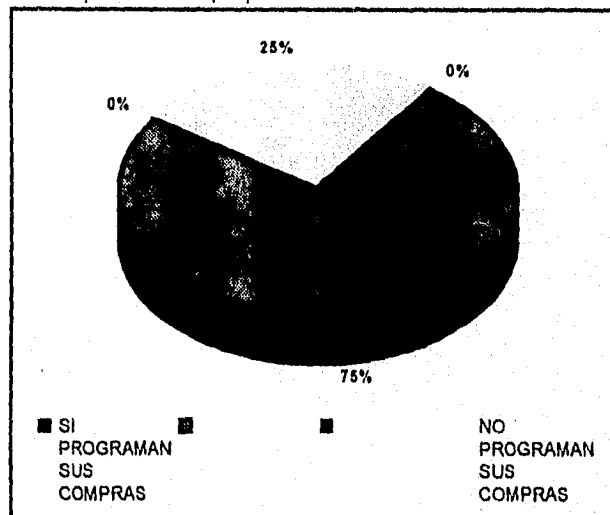
a. El 100% de los encuestados cuentan con una área que se encarga de realizar las compras, o sea con una Área de Compras

b. En todos los casos se considera al Área de Compras como muy importante por varios motivos, entre los que destacan que:

- De su óptimo desempeño dependerá que otras áreas de la organización puedan llevar a cabo sus actividades de manera adecuada, al proporcionarles en su momento los bienes y/o servicios que requieren

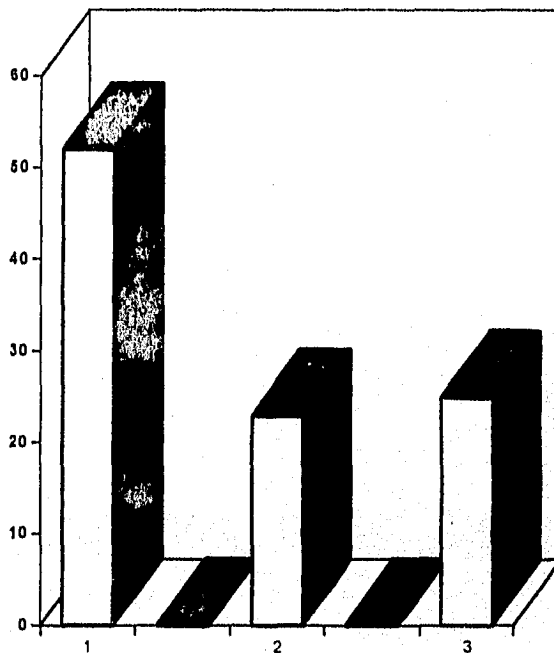
- Puede proporcionarle a la organización un mayor margen de utilidades, mediante la negociación de precios

c. Al preguntar si se programan las compras, el 75% de las organizaciones afirman llevar a cabo programación de estas por determinado período, mientras el 25% restante no programan, realizando sus compras de acuerdo al comportamiento que presentan las ventas



d. De acuerdo con la información recopilada se obtuvo que el área que determina la realización de las compras es:

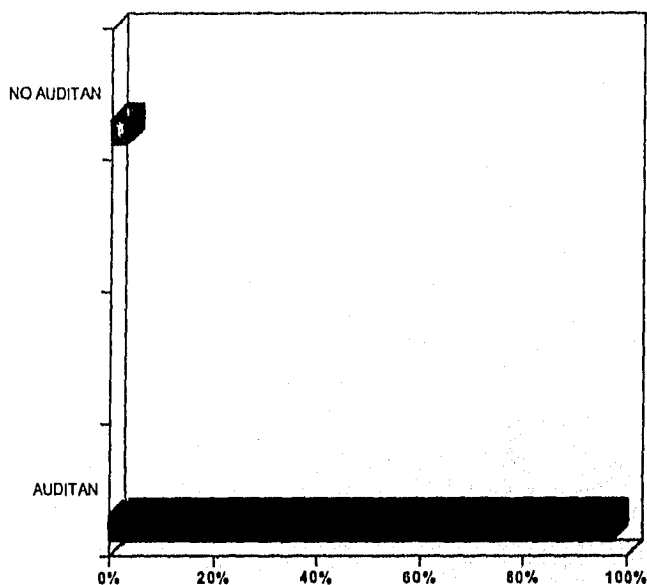
1. En el 52% de los casos solamente el Area de Ventas
2. En el 23% el Area de Producción
3. El 25% restante son las Areas de Ventas y Compras



NOTA: En ningún caso se hizo mención a otra área, ni a necesidades internas de la organización

e. Se cuestionó a los entrevistados si realizan revisiones a el Area de Compras, donde se obtuvo que el 97% afirmaron que si se realizan mientras el 3% restante de los encuestados no las realizan.

REALIZACION DE AUDITORIAS



NOTA: Aunque el 97% de los entrevistados afirmaron realizar revisiones al preguntarles los puntos que se toman en cuenta en estas muchos comentaron desconocerlos, y al observar las respuestas obtenidas al indagar sobre si toma en cuenta a otra área podemos concluir que las respuestas dadas en el punto "g" no resultan del todo confiables.

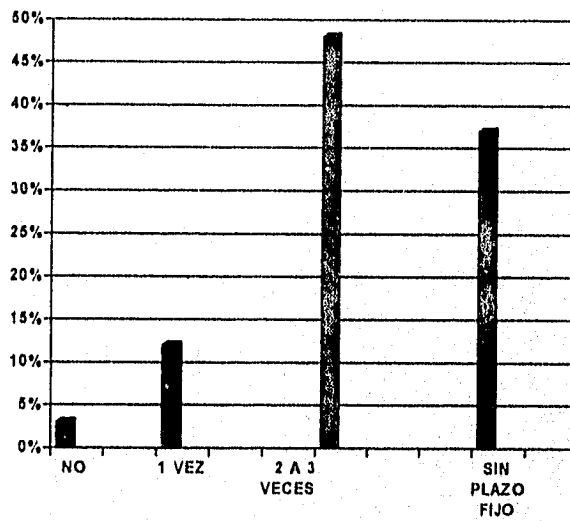
f. La periodicidad con que se llevan a cabo las revisiones es la siguiente:

El 3% no realiza ningun tipo de revision

El 12% realiza revisiones solo una vez al año

Un 48% realiza de 2 a 3 revisiones al año

El 37% restante no tiene un plazo fijo para la realización de estas revisiones



g. Otras areas que se toman en cuenta al revisar al Area de Compras:

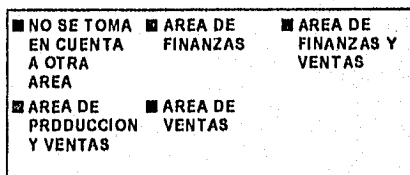
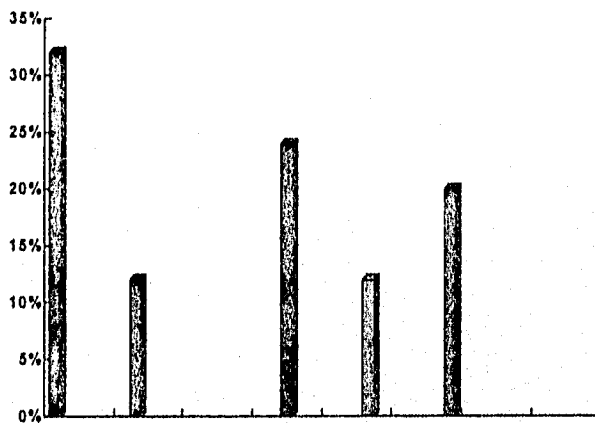
El 32% no toman en cuenta a ninguna otra área, tan solo al Area de Compras

El 12% toman en cuenta al Area de Finanzas

El 24% a las Area de Finanzas y Ventas

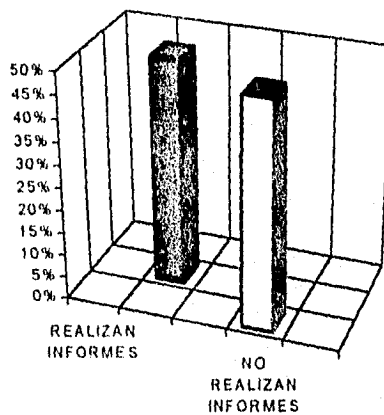
El 12% restante a el Area de Producción y Ventas

El 20% restante solo al Area de Ventas



h. En el 100% de los casos la encargada de la revisión es una persona que trabaja dentro de la organización, lo cual en algunos casos da pie a falta de objetividad.

i. Cuando se hizo referencia a la realización de un informe al finalizar la revisión se obtuvo que en el 50% de los casos si se elaboran, mientras que el otro 50% no realiza ningún tipo de informe, lo que viene a confirmar una vez más que son pocas las organizaciones en que en realidad se efectúan revisiones al Area de Compras (punto "e").



NOTA: Al solicitar que se nos mostrara el informe elaborado solo el 27% de los casos lo poseían, mientras el 13% restante alegaron no contar con el mismo y que resultaría complicado poder obtenerlo, lo cual pone en duda los resultados obtenidos en el punto "i".

j. El 100% afirmó dar seguimiento a las posibles observaciones detectadas, buscando darles solución, aunque como ya se mencionó solo el 27% cuentan con un informe donde se encuentren plasmadas estas.

k. Al cuestionar quien se encarga de dar seguimiento a las observaciones detectadas y que se implante una solución a las mismas, la respuesta fué que en un 75% es la misma persona que se encarga de la revisión y el 25% restante es una persona distinta a la que intervino en la auditoria.

De acuerdo a lo ya expuesto podemos aseverar que auditar el Area de Compras resulta importante ya que de su buen funcionamiento depende que las demás áreas puedan llevar acabo sus actividades de manera óptima, siendo esto básico para el sano desarrollo de la organización, además como los entrevistados comentaron esto puede aumentar la utilidad que la organización pueda generar mediante compras acertadas, evitando desembolsos innecesarios y detectando posible corrupción por parte de miembros del área, lo cual nos lleva a afirmar que la hipótesis expuesta resulta probada.

CONCLUSIONES

En el primer capítulo encontramos el concepto de auditoría, auditoría administrativa y compras, así como los tipos de auditorías, el procedimiento para elaborar una auditoría administrativa, el ciclo de compra y las funciones generales de las Áreas de Compras, Finanzas, Producción y Ventas.

El Modelo del programa es el nombre del segundo capítulo en el que se exponen "los puntos clave" de la relación que guardan las áreas a revisar, esto en el Pronóstico de Ventas, el Presupuesto de Finanzas y los Programas de Producción y Compras, donde se pretendió exponer que todas estas áreas se encuentran entrelazadas por el mismo objetivo, lograr el sano desarrollo de la organización mediante el cumplimiento de sus metas y objetivos, en este capítulo encontramos también el programa que nos lleva a aplicar la Auditoría Administrativa a el Área de Compras y Áreas Colaterales, los cuestionarios diseñados para dicho programa y se sugiere un método para evaluar a las áreas auditadas a la conclusión del Programa de Auditoría.

En el tercer y último capítulo denominado Método de Investigación Científico se identifica el problema, se fijan objetivos, plantea la hipótesis que más adelante será aprobada mediante la aplicación de un cuestionario que nos ayuda a conocer el pensar de los funcionarios de diversas organizaciones, sobre el Área de Compras, su funcionamiento, importancia y la necesidad de ser auditada.

Todo lo anteriormente expuesto nos lleva a concluir que la realización de una Auditoría Administrativa a el Área de Compras y Áreas Colaterales debe ser una práctica continua en toda organización, ya que indudablemente acarreará grandes beneficios a la misma, entre los que se destacan la posibilidad de conocer lo que actualmente la afecta en su camino hacia el desarrollo, la mejor manera de subsanar y dar solución a diversas anomalías, entre las que se destaca la corrupción por parte de diversos miembros del área y/o la organización, tratando de manera ilícita de obtener beneficios adicionales por medio de los proveedores, anteponiendo intereses personales a los de la organización.

Auditar también las Area de Finanzas, Producción y Ventas se desprende de que la organización es un todo,cuyas partes no pueden separarse,se necesitan mutuamente para poder funcionar de manera adecuada y satisfacer sus necesidades.El buen o mal desempeño de una de éstas áreas tendrá directa repercusión, a corto o largo plazo en el funcionamiento de la organización y la manera de determinar si esto sucede es mediante la aplicación de una Auditoría Administrativa.

A la conclusión de la auditoria se aportaran valiosas sugerencias ya sea para corregir errores y/o aumentar la eficiencia, las cuales con el debido seguimiento ayudarán a la organización a subsanar todas aquellas fallas que impiden su sano desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

Administración de la Producción

Tawfik I. Chavel

Editorial McGraw Hill

México, D.F. 1993

Administración de las Compras y de Materiales

Leenders, Fearon y England

Compañía Editorial, S.A. de C.V.

México, D.F. 1985

Auditoría Interna y el Control en el Departamento de Compras

Reporte No. 2

Comité Investigador de la Universidad de Nueva York

Nueva York, E. U. A. 1989

Auditoría Operacional

Comisión de Auditoría Operacional

Instituto Mexicano de Auditores Públicos

México, D.F. 1992

Auditoría Operacional. Su aplicación a la Administración de Inventarios

Tapia Ayala, Francisco

Ediciones Contrables y Administrativas, S.A de C.V.

México, D.F. 1985

Cuestiones Fundamentales de Auditoría Financiera y Operacional

Enrique Fowler Newton

Editorial Tesis

Buenos Aires, Argentina 1989

Elementos de Auditoría Financiera y Operacional

Amado, Rene

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

México, D.F. 1985

El Proceso Administrativo

Fernandez, Arenas José Antonio

Editorial Diana

México, D.F. 1989

Finanzas en Administración

Weston, Copeland

Volumen 1

Editorial McGraw Hill

México, D.F. 1988

Guía práctica de Auditoría Administrativa

Rubio Ragazzoni y Hernández Fuentes

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

México, D.F. 1988

Las Compras. Como programarlas, organizarlas y controlarlas

Calermi Michele

Editorial Hispana Europea

Barcelona, España 1988

Planeación Financiera de la Empresa

Dr. Luis Harne Levy

Ediciones Fiscales ISEF, S.A.

México, D.F. 1993

Presupuestos. Enfoque Moderno de Planeación y Control de recursos

Burbano, Ruíz Jorge E.

Editorial McGraw Hill

México, D.F. 1988

Problemas de la Administración de Empresas
Guzmán Valdivia Isaac
Editorial Limusa
México D.F. 1986

Sinopsis de Auditoría Administrativa
Rodríguez Valencia, Joaquín
Editorial Trillas
México, D.F. 1987

Sistemas de Producción. Planeación, análisis y control
Riggs, James
Editorial Limusa, S.A. de C.V.
México, D.F. 1994

**ANEXO 1. PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA EL AREA
DE COMPRAS Y AREAS COLATERALES**

REF.	AREA A REVISAR	TIEMPO	PERIODO A REVISAR
A	DIRECCION GENERAL	PROGRAMADO REAL	
B	COMPRAS	PROGRAMADO REAL	
C	FINANZAS	PROGRAMADO REAL	
D	PRODUCCION	PROGRAMADO REAL	
E	VENTAS	PROGRAMADO REAL	