



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

**“LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA  
INTEGRAL EN UNA EMPRESA DE  
COMIDA RAPIDA EN MEXICO, ENFOCADA  
AL AREA OPERATIVA”**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

**P R E S E N T A :**  
ESPERANZA QUIJADA MENDOZA

**A S E S O R :**  
L. A. MARIA MARGARITA ANGELES PARRA

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDD. DE MEX. 1998**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

262640



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 H  
MILANO

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

ASUNTO VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

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

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

La importancia de la auditoria integral en una empresa de comida rápida en México, enfocada al área operativa.

que presenta la pasante Esperanza Quijada Mendoza  
con número de cuenta 7810788-9 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

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlan Izcalli, Edg. de Mex, a 8 de Mayo de 1998.

PRESIDENTE L. A. E. Cecilia Brito Barba

VOCAL L. A. Pedro Bello Cabrera

SECRETARIO L. A. Ma. Margarita Angeles Parra

PRIMER SUPLENTE L. A. Yolanda Zamudio García

SEGUNDO SUPLENTE L. C. Mario López



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO  
AV. AEREA 14  
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

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

La importancia de la auditoría integral en una empresa de comida rápida en México, enfocada al área operativa.

que presenta el pasante: Javier Rodolfo Ramírez Ramírez  
con numero de cuenta: 7829832-3 para obtener el TITULO de  
Licenciado en Contaduría

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 HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx, a 8 de Mayo de 1998

|                  |                                 |  |
|------------------|---------------------------------|--|
| PRESIDENTE       | L.A.E. Cecilia Brito Barba      |  |
| VOCAL            | L.A. Pedro Bello Cabrera        |  |
| SECRETARIO       | L.A.Ma. Margarita Angeles Parra |  |
| PRIMER SUPLENTE  | L.A. Yolanda Zamudio García     |  |
| SEGUNDO SUPLENTE | L.C. Mario López                |  |

### **A NUESTROS PADRES:**

Por habernos dado la vida y apoyamos durante nuestro crecimiento; les ofrecemos nuestra tesis, con gran cariño y gratitud

### **A NUESTROS HIJOS:**

Que son la razón de nuestra existencia, les ofrecemos éste logro con mucho amor, como un estímulo que les ayude a culminar en el futuro. sus estudios profesionales

### **A NUESTRAS HERMANAS Y HERMANOS:**

Con mucho cariño y respeto.

A LA U.N.A.M

Le damos las gracias por la formación  
que nos dió.

**A NUESTRA QUERIDA FES-CUAUTITLAN:**

La que nos dió la oportunidad de convertimos en  
profesionistas y de la cual nos sentimos  
orgullosos, le damos las gracias.

**A NUESTROS PROFESORES :**

A los profesores que gracias a su tiempo,  
dedicación y entrega durante el desarrollo  
de nuestra carrera y muy en especial a  
aquellos profesores que con su motivación  
y apoyo lograron guiarnos en la etapa final  
de éste trabajo, les expresamos nuestro  
más sincero respeto y agradccimiento.

# INDICE

|  | PAGINA |
|--|--------|
| INTRODUCCION   | 1      |
| <b>I. ANTECEDENTES HISTORICOS</b>                      |        |
| 1.1 Auditoría Integral                                 | 5      |
| 1.2 Normas de Auditoría                                | 7      |
| 1.3 Auditoría Administrativa                           | 9      |
| 1.4 Auditoría Operacional                              | 10     |
| 1.5 Auditoría Financiera                               | 11     |
| <b>II. MARCO TEORICO REFERENCIAL</b>                   |        |
| 2.1 Concepto de Auditoría Integral                     | 13     |
| 2.2 Normas Establecidas de Auditoría                   | 15     |
| 2.3 Clasificación de la Auditoría Integral             | 20     |
| 2.3.1 Auditoría Administrativa                         | 24     |
| 2.3.2 Auditoría Operacional                            | 37     |
| 2.3.3 Auditoría Financiera                             | 47     |
| 2.4 Evolución de la Empresa de Comida Rápida en México | 58     |
| 2.4.1 Antecedentes Históricos                          | 58     |
| 2.4.2 Desarrollo                                       | 60     |
| 2.4.3 Situación Actual                                 | 61     |
| <b>III. MATERIALES Y METODOS</b>                       |        |
| 3.1 Planteamiento del Problema                         | 63     |
| 3.2 Hipótesis  | 63     |
| 3.3 Objetivo General                                   | 63     |
| 3.4 Objetivos Particulares                             | 64     |
| 3.5 Métodos Utilizados                                 | 64     |

#### **IV. ESTUDIO DE LA EMPRESA DE COMIDA RAPIDA**

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.1   | Diagnóstico                               | 68  |
| 4.2   | Estructura Orgánica                       | 78  |
| 4.3   | Departamento de Dirección General         | 80  |
| 4.3.1 | Sus funciones                             | 80  |
| 4.3.2 | Puntos de revisión para auditoría interna | 82  |
| 4.4   | Departamento de Auditoría Interna         | 83  |
| 4.4.1 | Sus funciones                             | 83  |
| 4.4.2 | Sus áreas de revisión                     | 87  |
| 4.5   | Departamento de Operaciones               | 88  |
| 4.5.1 | Sus funciones                             | 88  |
| 4.5.2 | Puntos de revisión para auditoría interna | 93  |
| 4.6   | Departamento de Finanzas                  | 94  |
| 4.6.1 | Sus funciones                             | 94  |
| 4.6.2 | Puntos de revisión para auditoría interna | 96  |
| 4.7   | Departamento Legal                        | 97  |
| 4.7.1 | Sus funciones                             | 97  |
| 4.7.2 | Puntos de revisión para auditoría interna | 99  |
| 4.8   | Departamento de Recursos Humanos          | 100 |
| 4.8.1 | Sus funciones                             | 100 |
| 4.8.2 | Puntos de revisión para auditoría interna | 102 |

#### **V. CASO PRACTICO: LA APLICACION DE LA AUDITORIA INTEGRAL AL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES, EN UNA EMPRESA DE COMIDA RAPIDA EN MEXICO.**

|     |                             |     |
|-----|-----------------------------|-----|
| 5.1 | Planeación de la auditoría. | 104 |
| 5.2 | Estudio y evaluación.       | 108 |
| 5.3 | Obtención de datos.         | 110 |
| 5.4 | Elaboración del informe.    | 112 |

|                     |            |
|---------------------|------------|
| <b>CONCLUSIONES</b> | <b>158</b> |
|---------------------|------------|

|               |            |
|---------------|------------|
| <b>ANEXOS</b> | <b>162</b> |
|---------------|------------|

|                     |            |
|---------------------|------------|
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> | <b>212</b> |
|---------------------|------------|



## INTRODUCCION

Las empresas de comida rápida han tenido un gran crecimiento en nuestro país durante los últimos diez años y como resultado del mismo crecimiento, este tipo de empresas deben estar preparadas con una estructura administrativa que soporte el crecimiento de su operación (restaurantes) y por lo cual consideramos que una herramienta importante que ayude al control interno de dichas empresas, es tener un departamento de auditoría interna que les permita elaborar auditorías integrales a todos y cada uno de los departamentos que forman parte de la empresa, pero en especial al departamento operativo (restaurante) que es en donde se realizan las transacciones del objetivo de la empresa. Por lo anterior el trabajo que hemos desarrollado y que consta de cinco capítulos, tiene como objetivo mostrar que a través de la aplicación de una auditoría integral al departamento de operaciones en una empresa de comida rápida, podremos detectar y corregir oportunamente las fallas de control interno de las funciones administrativas que se desarrollan en los restaurantes. así como su correcto registro en contabilidad

Así mismo al desarrollar este trabajo no pretendemos que sea una guía detallada y exhaustiva que pueda aburrir al lector, sino por el contrario que se considere una guía útil y sencilla para el profesionalista que no tenga experiencia en la elaboración de auditorías a empresas de comida rápida.

En el primer capítulo, hablamos de los antecedentes históricos de la auditoría integral, de las normas de auditoría y de los demás tipos de auditorías que conforman a la auditoría integral. Una vez que conocemos el antecedente de la auditoría, en el capítulo II nos enfocamos a tratar el tema de la auditoría integral en cuanto a su concepto, su clasificación en diferentes tipos de auditoría como son ; Auditoría Administrativa, Auditoría Operacional y Auditoría Financiera; también hablamos de las normas de auditoría que sirven de base para cualquier tipo de auditoría que se pretenda realizar y la metodología que se debe emplear al realizar alguna auditoría. Al final del capítulo II para familiarizarnos con el tipo de empresas de comida rápida que existen en nuestro país, damos una breve explicación de sus antecedentes históricos, el desarrollo que han tenido y la situación en que se encuentran actualmente

En el capítulo III comentamos los materiales y métodos que fueron empleados para el desarrollo de nuestro trabajo, en el cual planteamos el problema que existe en las funciones administrativas del departamento operativo de la empresa de comida rápida en México, así como la hipótesis que dimos para la solución del mismo y los objetivos que se pretenden alcanzar mediante el desarrollo de éste trabajo.

En el capítulo IV estudiamos a la empresa de comida rápida (Alimentos Rápidos LIJAESJA, S A de C V) a través de un diagnóstico de las características principales que la identifican, la estructura orgánica que la integra, la descripción de las funciones que realizan los departamentos que la forman y de los puntos de revisión que existen de dichas funciones para el departamento de auditoría interna. Una vez que hablamos de los conocimientos generales

que se deben tener de la empresa de comida rápida, en el capítulo V desarrollamos nuestro caso práctico aplicando una auditoría integral al departamento de operaciones de una empresa de comida rápida en México y para lo cual seleccionamos un restaurante de la empresa Alimentos Rápidos LIJAESJA, S.A. de C.V., basándonos para la realización de la auditoría en una metodología propia aplicable a esta empresa y que tiene su origen en la metodología que utilizan la auditoría administrativa, operacional y financiera.

Como resultado de haber realizado la auditoría, nos dimos cuenta que existieron fallas de control interno en las funciones administrativas del restaurante y que fue a través de la auditoría integral que se pudieron detectar y al elaborar el informe de la auditoría se hicieron las recomendaciones oportunas para la solución de la mismas, para que sirvieran de medida preventiva y correctiva para los demás restaurantes de la empresa y poder tener la confianza de que el control interno que existe en el restaurante para la realización de las funciones administrativas es el correcto y la información que genera y se registra en contabilidad es la adecuada, dando la confianza que requieren los accionistas para la toma de decisiones.

Para terminar podemos decir que tenemos la seguridad que el trabajo que hemos desarrollado será de gran utilidad para el profesionalista que requiera tener un antecedente de como poder elaborar una auditoría integral a un restaurante de comida rápida.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS

## 1.1 AUDITORIA INTEGRAL

La auditoría integral como tal tiene sus orígenes en la auditoría interna, misma que aparece a raíz del crecimiento y desarrollo de la actividad comercial como consecuencia del surgimiento de la denominada Revolución Industrial . Ya no era posible para el dueño o administrador tener un contacto directo y estrecho sobre las operaciones de su negocio, por lo cual se vieron en la necesidad de asignar gente interna de la misma organización, que tuvieron como *responsabilidad la revisión de los controles o políticas con que contaba la empresa. Siendo la función inicial de la auditoría interna la verificación de los registros contables, la protección de los activos y el descubrimiento y prevención de fraudes.*

Es a partir de 1940 cuando la auditoría interna tiene mayor utilización por las empresas privadas y públicas, cobrando mayor importancia gracias a la creación en el año de 1941 del Instituto de Auditores Internos, de Nueva York, mismo que cuenta con reconocimiento internacional.

El crecimiento de la auditoría interna se ha presentado de forma paralela en diferentes partes del mundo tales como Estados Unidos de América, Canadá, Europa, el lejano Oriente, Africa y América Latina

Finalmente vemos que la auditoría interna se integra con la llegada de dos nuevos tipos de auditoría como son . la Auditoría Administrativa y la Auditoría Operacional, las cuales se

complementan con la Auditoría Financiera, siendo todas importantes como apoyo en la administración de las empresas. Teniendo cada día mayor importancia la Auditoría Integral de acuerdo a los siguientes factores:

- a) "La creciente complejidad de los métodos contables, administrativos y de operación
- b) La tendencia cada vez más acentuada a la descentralización, con el consiguiente aumento en la delegación de autoridad.
- c) El alejamiento de gran número de niveles de operación." (1)

En nuestro país existen muchas empresas que no tienen el servicio de la auditoría interna dentro de su estructura organizacional, siendo éstas las medianas y algunas grandes que son dirigidas por una persona o por sus familiares; otras empresas cuentan con este servicio pero la persona asignada realiza todo tipo de funciones, descuidando la actividad principal de la auditoría interna y existen empresas que cuentan con la estructura departamental adecuada de un servicio de auditoría interna, mismas que constituyen el grupo minoritario a nivel nacional y que representan empresas con grandes volúmenes de operaciones muy altos, así como un gran número de personal.

Por tal motivo el auditor interno debe realizar un trabajo de forma integral, examinando todos y cada uno de los elementos materiales y humanos que componen a la entidad.

1) Bacon Charles A., Manual de Auditoría Interna, México, Editorial Limusa, 1991, pág. 2

## 1.2. NORMAS DE AUDITORIA.

Fue en los Estados Unidos de Norteamérica que en el año de 1917 se hicieron los primeros intentos para establecer normas de auditoría, pero dichas normas en un principio se enfocaban a asegurarse que las distintas partes del balance se clasificaran y describieran correctamente. En el año de 1939 como resultado de experiencias obtenidas en fallas de control por ciertas empresas, el Consejo del Instituto Norteamericano de Contadores fijó una base de procedimientos de auditoría para una revisión más rigurosa de cuentas por cobrar e inventarios físicos, que en ese entonces se consideraban como los dos rubros más importantes de una empresa; estos mismos fueron traducidos para nuestro país por el "Instituto de Contadores Públicos Titulados de México" en ese año. Durante la siguiente década publicaron aproximadamente veinticuatro boletines que fueron elaborados en base a experiencias vividas por algunas empresas durante el tiempo de guerra. Sin embargo se dieron cuenta que debido a una gran variedad de transacciones que el auditor revisaba en una misma entidad, llegaron a la conclusión que no se podían aplicar los mismos procedimientos de auditoría a las diferentes empresas auditadas; pero si era posible elaborar normas de auditoría aplicables a toda empresa, con las cuales el contador debe guiarse en sus juicios sobre los procedimientos seleccionados y la extensión de la aplicación de ellos al utilizar pruebas selectivas.

Y fue finalmente en el año de 1948 que el Instituto Norteamericano de Contadores Públicos creó nueve normas que aprobó formalmente y dio significado al nombre de "Normas de

Auditoría Generalmente Aceptadas", mismas en las que se basan actualmente los contadores, para la realización de las auditorías.



### 1.3 AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Fue en el año de 1932 cuando se dio a conocer la Auditoría Administrativa, sin embargo se puso en práctica en la década de los 60s y 70s, en Estados Unidos de Norteamérica. El Ing William P. Leonard fue quien hizo una aportación muy valiosa realizando un estudio completo de la Auditoría Administrativa, tratando métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa adecuada a la organización, publicando su obra titulada *The management Audit.* ( Auditoría Administrativa), la cual se editó en 1962.

En nuestro país no se pueden dar fechas exactas , sin embargo se puede decir que empezó su aplicación en las empresas transnacionales y consecuentemente en las mexicanas, específicamente en las empresas del sector público ( Gobierno ).

Además las empresas se han ido modernizando de acuerdo al avance tecnológico, lo que ha impulsado que la auditoría administrativa se convierta en una herramienta de control fundamental. Así mismo en México, su utilización no se ha generalizado, pero tendrá que hacerlo de acuerdo a las exigencias de cada entidad y en la medida de que el Licenciado en Administración y el Licenciado en Contaduría, se especialicen en éste ramo de la administración

#### 1.4 AUDITORIA OPERACIONAL.

El primer antecedente se remonta al año de 1945 en donde Frederic E Mints auditor interno, comienza a utilizar en sus trabajos y reportes el término de auditoría operacional como se conoce hasta la fecha. En el año de 1956 el primer pronunciamiento sobre la auditoría operacional lo da el Instituto de Auditores Internos de Norteamérica al incluir en su libro "Bibliografía del Auditor Interno" un capítulo denominado Operaciones Auditables, pero fue realmente en el año de 1964 que Bradford Cadmus considerado el padre de la auditoría operacional, que en dicho año realizó su libro denominado "Manual de Auditoría Operacional". Siendo en nuestro país que la auditoría operacional entra en la década de los setentas, se da a conocer y amplia su aceptación en la década de los ochentas, llegando a su consolidación y madurez en la presente década.

## 1.5 AUDITORIA FINANCIERA.

La auditoría financiera que se realiza dentro de una empresa con personal propio asignado específicamente para tal propósito, tiene su origen cuando las grandes empresas debido al gran crecimiento que tienen y al no poder revisar el propio dueño el volumen y complejidad de las operaciones de su negocio, éste se ve en la necesidad de utilizar personal propio que asigna a la revisión de dichas operaciones, siendo el primer enfoque de la auditoría financiera a los rubros de caja, inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Este enfoque se hizo más extenso y significativo con la llegada de la Revolución Industrial, siendo en el año de 1934 cuando de manera decisiva y formal tuvo su aceptación la auditoría financiera en los Estados Unidos de Norteamérica al crearse la " Comisión para la Vigilancia del Intercambio de Valores "

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO REFERENCIAL

## 2.1 CONCEPTO DE AUDITORIA INTEGRAL.

Toda actividad humana se refleja en un hecho, el cual esta sujeto a una crítica que resulta más objetiva cuando proviene de alguna persona independiente a la que ejecutó ese hecho, tratándose de las personas morales (empresas), dicha crítica se lleva a cabo a través de la función de la auditoría.

Por lo tanto podemos definir a la auditoría como la revisión de los registros sistemáticos, metódicos y cronológicos de las operaciones que realiza una empresa, así como de los eventos económicos internos y externos que le afectan, encaminada a determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros.

La auditoría constituye un servicio profesional, por lo que debe ser útil y oportuno para la administración de la organización y debe ser parte del proceso administrativo como elemento básico de supervisión es decir, la auditoría debe estar presente en todas y cada una de las etapas del proceso administrativo, independientemente del nombre que se le dé, de quien la desarrolle y del enfoque y objetivos fijados Representando a la auditoría un encargo profesional, que se encuentra regulado por principios éticos, con características propias y objetivos específicos, que están enfocados a verificar una situación, hecho, circunstancia ó algún problema detectado.

Podemos definir a la auditoría integral (ó auditoría interna) como una revisión de manera general, realizada a todos los controles financieros, administrativos y operativos de la organización, teniendo como finalidad prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración de la empresa, mejorar las operaciones (control interno) que realiza y poder obtener el mejor aprovechamiento de los bienes con que cuenta la misma.

## 2.2 NORMAS ESTABLECIDAS DE AUDITORIA.

Como profesional el auditor desempeña su trabajo mediante la aplicación de una serie de conocimientos específicos que vienen siendo la parte fundamental de su actividad. En el desempeño de cualquier auditoría, el auditor adquiere responsabilidad no sólo con las personas que contratan sus servicios, además con las personas que van a utilizar el resultado de su trabajo para la toma de decisiones. Es por esto que el trabajo de la auditoría debe desempeñarse a través de servicios profesionales de alta calidad con objetivos claramente definidos que se desprenden de su propia naturaleza y dentro del marco de determinadas normas de calidad

### **DEFINICION.**

Segun se define en el boletín 1010 "Las Normas de Auditoría son los requisitos mínimos de *calidad relativos a la personalidad del auditor, el trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de su trabajo*". (2)

Las Normas de Auditoría se clasifican en :

1.- Normas personales.

2.- Normas relativas a la ejecución del trabajo.

2) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Normas y Procedimientos de Auditoría. México, IMCP, 1996, Tomo I, pág. 1010-5.

### 3.- Normas de Información.

Las normas de auditoría a su vez se subclasifican de acuerdo al siguiente recuadro :

| PERSONALES                               | EJECUCION DEL TRABAJO                             | DE INFORMACION   |
|--|---|--|
| a) Entrenamiento y capacidad profesional | a) Planeación y supervisión                       | a) Aclaración de la relación con estados de información financiera |
| b) Cuidado y diligencia profesional      | b) Estudio y evaluación del control interno.      | b) Expresión de opinión  |
| c) Independencia mental                  | c) Obtencion de evidencia suficiente y competente | c) Base de opinión sobre estados financieros.                      |

#### Normas Personales.

Son las cualidades de carácter profesional que el auditor debe tener para cumplir con las exigencias que el trabajo de auditoría le requiere y que son las siguientes :

a) Entrenamiento técnico y capacidad profesional.

Para la realización de una auditoría, las personas que la elaboren deben contar con entrenamiento técnico adecuado, con capacidad profesional como " auditor " y tener título profesional legalmente expedido de licenciado en contaduría.

b) Cuidado y diligencia profesional.



El auditor debe realizar su trabajo con todo cuidado y esmero, poniendo siempre toda su capacidad y habilidad profesional.

c) Independencia mental

Se refiere a la posición de juez o árbitro que el auditor debe desempeñar de manera imparcial en cualquier tipo de auditoría que realice, así como a la integridad moral que el auditor requiere para conducirse de manera honesta, sosteniendo la verdad por encima de todo, esto es que no debe dejar que los resultados de su trabajo se vean afectados por la opinión de terceras personas.

Normas relativas a la ejecución del trabajo.

Para realizar su trabajo el auditor debe conocer .

- Los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo concreto que se va a realizar.
- Las características particulares de la empresa a auditar, como serían control interno existente, operaciones que realiza y condiciones jurídicas, entre otras

Las normas de ejecución del trabajo son .

a) Planeación y supervisión

El trabajo a elaborar de una auditoría debe ser planeado de manera adecuada considerando el tiempo de realización, la utilización del programa de auditoría que corresponda, así

como el personal indicado asignado a la revisión, el cual deberá ser supervisado de manera apropiada, para tener la confianza que se requiere en los resultados finales de la auditoría.

b) Estudio y evaluación del control interno.

El auditor como parte inicial de una auditoría requiere hacer un estudio y evaluación del control interno con que cuenta la empresa a auditar. Esto le servirá como base para saber el grado de confianza que tendrá en el mismo, así como la naturaleza y alcance que debe dar a los procedimientos de auditoría.

c) Obtención de evidencia suficiente y competente

Durante el desarrollo de la auditoría se deberá reunir evidencia suficiente y competente de los hechos, circunstancias o criterios que sean la base objetiva para respaldar la opinión del auditor.

**Normas de información.**

Como resultado final de la auditoría realizada, el auditor debe expresar una opinión que resuma las observaciones a comentar de mayor importancia a juicio del mismo, opinión que normalmente es conocida a través de la elaboración de un dictamen o informe de auditoría, por el cual el cliente y público conocen el trabajo del auditor. Por lo anterior es importante establecer normas que regulen la calidad y requisitos mínimos del dictamen o informe que corresponda, dichas normas son las siguientes:

a) Aclaración de la relación con estados de información financiera.

En toda situación que el nombre de un contador público esté asociado con estados o información financiera, éste debe expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con dicha información y emitir su opinión de la misma.

b) Expresión de opinión

Al expresar su opinión el auditor, debe considerar las limitaciones importantes que haya tenido su examen, las salvedades que se deriven de ellas ó en su caso las razones de importancia por las cuales expresa una opinión adversa o no pueda expresar su opinión profesional, a pesar de haber cumplido durante la revisión con normas de auditoría.

c) Bases de opinión sobre estados financieros.

El auditor al expresar su opinión sobre estados financieros de una entidad económica, debe considerar los siguientes puntos :

- Que fueron elaborados en base a principios de contabilidad generalmente aceptados
- Que éstos principios hayan sido aplicados de acuerdo a bases consistentes.
- Que la información presentada en los estados financieros y en sus notas relativas, sea adecuada y suficiente, para su correcta interpretación.

## 2.3 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA INTEGRAL.

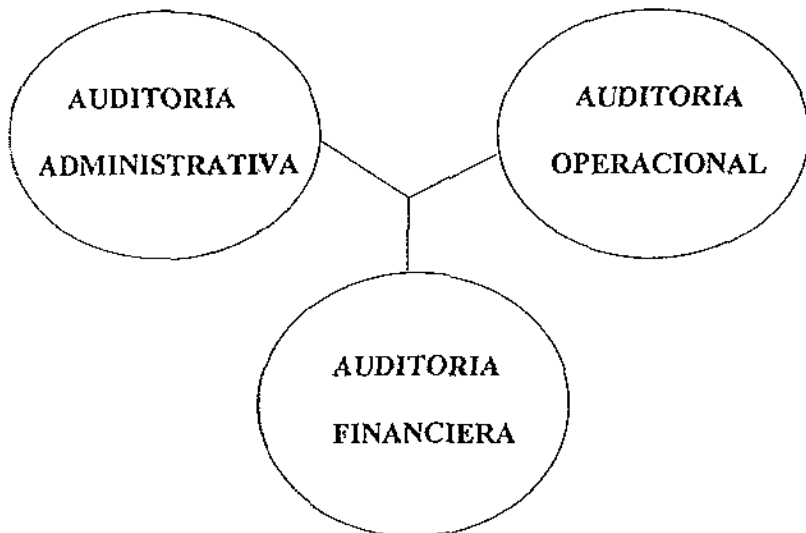
Si bien es cierto que los estados financieros muestran el resultado final de las transacciones que realiza una entidad, susceptibles de ser cuantificables, estas cifras sólo representan una parte del proceso de comunicación necesario para describir una entidad con fines de análisis internos y externos. Los objetivos de una entidad, su forma de organización, la diversidad de sus operaciones y la calidad de su administración son otros aspectos importantes y significativos de las realidades económicas de una empresa en marcha; es decir, una organización es la interacción de personas y acontecimientos que se han entrelazado y condensado dentro del cuadro limitado y estático de los estados financieros.

De aquí podemos concluir que el concepto de integral se refiere a un todo. Por tal motivo, la auditoría integral enfoca a la organización como un todo: con sus recursos técnicos, humanos y materiales, considerados todos y cada uno de ellos como parte integrante de la organización; esto es, un enfoque integral.

De lo anterior se desprende que la auditoría integral tiene como finalidad examinar y evaluar la función administrativa, la función operacional y los registros contables de las transacciones que realiza la empresa.

Podemos decir que la auditoría integral se clasifica de acuerdo al siguiente esquema:

# AUDITORIA INTEGRAL



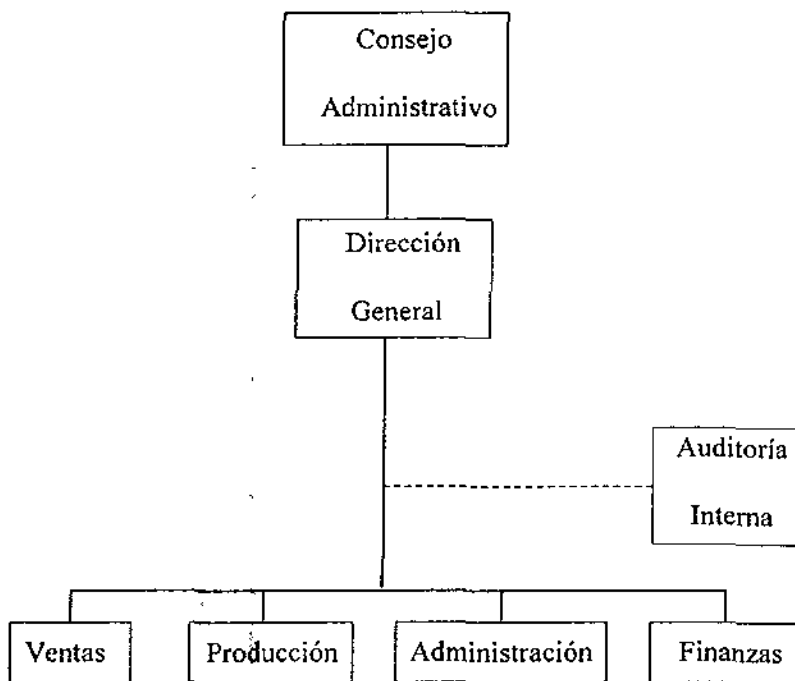
Más adelante haremos mención de cada una de estas auditorías en forma más amplia; sin embargo, recordemos que el enfoque integral de la auditoría implica que al aplicar cualquiera de las mismas, necesariamente se tratará aspectos de las otras.

Cabe hacer mención que la auditoría no es una actividad exclusiva del licenciado en contaduría ( a excepción del examen de estados financieros), ya que puede ser realizada por cualquier otro profesional capacitado, como sería en el caso del licenciado en administración

Ahora bien, partimos de la idea que el profesional idóneo para desarrollar y coordinar la auditoría integral es el licenciado en contaduría en su carácter de auditor, ya sea externo o interno, debido a sus conocimientos y dominio de las técnicas de auditoría, así como de los objetivos, políticas, procedimientos, manuales de operación y sistemas de información de la organización. Sin embargo existen ocasiones en que dicho profesional necesita colaboración de especialistas de otras disciplinas para obtener información y resultados más exactos, debiéndose apoyar principalmente en el licenciado en administración. En estos casos el auditor debe supervisar, coordinar y dirigir el trabajo desarrollado por dichos profesionales y tomar como suya la responsabilidad.

El impacto de la auditoría interna o integral a últimas fechas, ha hecho que las empresas la ubiquen en un nivel dentro de su organigrama, dependiendo directamente con lo referente a la independencia mental, pudiendo así auditar cualquier área de la entidad en sus diferentes niveles.

Dada la necesidad que las empresas tienen de contar con alguien que revise el buen funcionamiento de los diversos departamentos que la forman, así como el correcto registro de las transacciones que realizan, la auditoría interna se ha venido fortaleciendo día a día, por lo cual la ubicación del departamento de auditoría interna dentro del organigrama de una empresa de forma general, es la siguiente :



### 2.3.1 AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

#### CONCEPTO.

La Auditoría Administrativa tiene diversos conceptos de los cuales todos llegan a un mismo fin, para ello les mencionamos algunos autores.

1 - William P. Leonard nos dice " La Auditoría Administrativa es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas "(3)

Este autor nos quiere decir que la auditoría administrativa tiene como objetivo ayudar y servir de complemento a la administración, en determinadas áreas que requieren ser mejoradas en cuanto a su estructura, planes y objetivos, etc

2 - J. Fernández Arena " La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución "(4). Nos trata de decir que se debe de hacer una revisión objetiva y completa , la cual ayuda a mejorar la satisfacción de los objetivos , así mismo la integración de los niveles jerárquicos y a la participación individual de los integrantes de la organización.

3) Leonard William P. Auditoría Administrativa, México, Editorial Diana, 1996, pag. 45.

4) Rodríguez Valencia Joaquín. Síntesis de Auditoría Administrativa. México, Editorial Trillas, 1995. pág 69.



3 - J. Rodríguez Valencia."Auditoría administrativa es el examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados, la organización, utilización y coordinación, los métodos y controles establecidos y su forma de operar."(5). Rodríguez Valencia nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia tratando de aplicar en cada área las etapas del proceso administrativo , es decir trata de dar a conocer un panorama general de la empresa que se somete a una auditoría administrativa, así mismo detectando aquellas áreas que tienen problemas y que exigen una mejor atención.

#### **OBJETIVO.**

La auditoría administrativa tiene como objetivo verificar, evaluar y promover el correcto funcionamiento de las fases del proceso administrativo ( Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control ) Así mismo evaluar el fundamento de la administración en su conjunto, mediante la localización de irregularidades o deficiencias para el planteamiento de las posibles alternativas de solución que culminan en uno o varios informes; esto es apoyar a los niveles de supervisión ( Dirección ) para lograr una administración más efectiva que lleve a una mayor productividad.

5) Rodríguez, op.cit, pág. 70. .

## CARACTERISTICAS.

La auditoría administrativa pretende examinar a la organización en su conjunto, es decir cualquier departamento o sección que la conforme, es motivo de examen, el cual puede ser en forma vertical y horizontal.

Estamos hablando de examen vertical cuando se refiere al estudio, análisis y evaluación de los objetivos, políticas, organización, sistemas y procedimientos, recursos humanos y materiales etc, de un departamento en especial. El examen horizontal a diferencia del vertical, enfoca su estudio, análisis y evaluación en forma simultánea en todos los departamentos o secciones de la entidad. Así mismo la auditoría administrativa esta representada por una serie de técnicas lógicas de investigación que el auditor debe de aplicar siguiendo los lineamientos del método inductivo y deductivo, ya que la auditoría administrativa proporciona a los directivos de una empresa un panorama general de como esta siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando además las desviaciones y aciertos de las áreas que tienen problemas administrativos y que requieren una mayor y oportuna atención.

## METODOLOGIA.

Al igual que cualquier clase de auditoría que se vaya a realizar, la auditoría administrativa requiere de una metodología que le de la pauta a seguir para poder desarrollar el trabajo de la

misma, debiendo respetar los lineamientos indicados por dicha metodología, para asegurarse que los resultados obtenidos, son confiables y están debidamente soportados.

Los puntos a seguir como metodología de la auditoría administrativa son los siguientes:

**1.- Estudio, análisis e investigación:**

- a) Definir el trabajo y determinar objetivos.
- b) Preparar el plan de estudios.
- c) Programación del proyecto.
- d) Recabar información

**2.- Evaluación:**

- a) *Análisis de los datos.*
- b) Desarrollo del método propuesto o nuevo sistema
- c) Preparar una análisis de costos.

**3.- Control y seguimiento :**

- a) Comprobar y poner en ejecución el método propuesto.
- b) Observar la marcha del método y evaluarlo.
- c) Elaboración del informe.

**1.- Estudio, análisis e investigación.**

Antes de iniciar la auditoría administrativa, es necesario hacer un estudio preliminar que permita tener una idea global, para ello es necesario recopilar documentación y recabar información referente a la entidad sujeta a auditoría, con la finalidad de familiarizarse ampliamente con la misma para contar con los elementos que sirvan de base para elaborar los programas específicos de auditoría.

a) Definir el trabajo y objetivos .

Una vez efectuado el estudio preliminar en el cual se conocieron las características y condiciones de la entidad, se procede al análisis de la información obtenida, tenemos que definir cuál será el objeto de nuestro estudio, puede ser toda la empresa o bien un departamento o sección donde representen alguna problemática y que merezcan una atención especial. Una vez definidas las áreas problema, podrá definirse la profundidad y el alcance que se le dará a la revisión de las mismas, además de definirse cuáles son los objetivos tanto generales como particulares de dicho examen

b) Preparar el plan de estudios.

Antes de iniciar una auditoría administrativa, debe planearse con cuidado, pues debe definirse el desarrollo secuencial de las actividades sujetas a examinar y los procedimientos a seguir, para determinar objetivos, técnicas, personal y tiempo requerido para el desarrollo de la auditoría. El auditor interno debe elaborar un método sistemático de procedimientos de auditoría que constituya una norma uniforme y guía para la ejecución del trabajo. Así mismo, dependiendo del grado de dificultad que represente el examen del área problema, podrá

elaborarse un programa específico en donde se mencione qué es lo que se va a hacer, cómo y cuándo, quiénes van a realizar el estudio, quiénes van a ser los responsables y en que tiempo se llevará a cabo. El programa de trabajo debe cubrir los diversos aspectos y métodos a utilizar y los procedimientos a seguir para ejecutar las órdenes recibidas. Hemos de mencionar que los puntos de vista de dichos programas deben de estar orientados hacia la consecución de los principales objetivos de la entidad, departamento o sección.

c) Programación del proyecto:

Para tener un control de la planeación de la auditoría, es recomendable que el auditor utilice técnicas auxiliares para que le ayuden a administrar el proceso de la auditoría.

A continuación le mencionamos algunos métodos o técnicas:

1. Gráficas de Gantt - Estas gráficas establecen los lineamientos de la planeación técnica de la auditoría y se tiene un control de los tiempos a invertir en cada una de las etapas, actividades o secciones a revisar. En esta gráfica se señalan las actividades a desarrollar y la escala de tiempo en que se va a efectuar, con la finalidad de tener un control de las actividades de cada auditor para hacer la comparación de los tiempos presupuestados por el mismo y los reales para determinar variaciones.

2. CPM ( Método del Camino Crítico).- Consiste en una estimación de costos con una estimación de tiempo tanto para condiciones operativas como para condiciones de urgencia.

Este método puede utilizarse para distribuir y controlar las actividades de una auditoría o una de sus etapas .

Así mismo hemos de considerar el método del camino crítico como un proceso lógico y racional de planeación, organización y control de todas y cada una de las actividades que integran un evento que debe desarrollarse en un tiempo determinado y al costo más reducido posible

A través de estas técnicas de programación, el auditor puede determinar cuáles secciones pueden ser desarrolladas simultáneamente y que miembros del equipo deberán efectuar cada tarea.

d) Recabar información:

En esta etapa es donde se da comienzo a la auditoría administrativa, pues aquí es donde se inicia la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas de estudio.

El examen se inicia con la explicación a todo el personal afectado directamente en la sección estudiada, sobre las causas del mismo, para conseguir con ello la cooperación del personal y recabar la información. En dicha presentación se debe hacer especial énfasis en los fines y aspectos constructivos de la auditoría, indicándoles que el resultado que arroje dicha revisión será en beneficio del área auditada.

El estudio y evaluación de la organización implica el examen exhaustivo y profundo de las políticas de la compañía , sus reglas y disposiciones de las funciones y responsabilidades de cada puesto, etc.. El auditor debe de seleccionar la técnica más adecuada para conocer, estudiar y evaluar, la organización existente en la empresa o bien determinar las deficiencias de la estructura orgánica de la misma

A continuación mencionaremos en forma breve las técnicas de investigación más usuales en la auditoría administrativa

a) Tiempos y movimientos.- En casi todas las empresas, existe la necesidad de evaluar las políticas y prácticas del personal para mantener una buena administración del mismo y para lograr este objetivo. es indispensable recurrir a la técnica del estudio y evaluación de los tiempos y movimientos del personal, pues con ella se detectan posibles ineficiencias de operación, duplicidad de funciones o tiempos muertos que impiden el cumplimiento óptimo de los planes previamente establecidos.

b) Organigramas.- La formulación de organigramas ofrece al auditor un panorama general de la estructura orgánica de la empresa, en donde podrá detectar los niveles jerárquicos, así como los tramos de control de los funcionarios y demás personal involucrado en su revisión. Los tipos de organigramas más utilizados en las empresas son los siguientes:

Organigrama estructural.- nos muestra la estructura organizacional de una entidad, dando énfasis a los niveles y jerarquías.

Organigrama funcional.- Incluye una breve descripción de las funciones y responsabilidades del puesto.

Organigrama departamental.- Se refiere a un departamento o sección en particular

c) Encuesta.- Para que el auditor tenga una visión clara y real de cómo se está manejando la administración dentro de la entidad, debe de obtener información directamente del personal que participa en el proceso administrativo, para determinar la manera en que se esta llevando a cabo el trabajo y como se están cumpliendo los objetivos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la misma. para ello generalmente el auditor emplea la técnica de encuesta, pues le permite obtener información a través de los cuestionarios y las entrevistas, previamente diseñados. Los cuestionarios tienden a obtener información mediante una serie de preguntas escritas previamente formuladas por el auditor, en donde se permite incluir todas aquellas preguntas de interés para el desarrollo de la auditoría y así pueda formular sus conclusiones, a continuación mencionaremos algunos tipos de cuestionarios:

- Cuestionario general de auditoría
- Cuestionario funcional.



- Cuestionario de análisis de procedimientos.
- Cuestionarios de análisis de formas.
- Cuestionarios de análisis de las condiciones de trabajo.

Es importante recalcar que la información obtenida a través de los cuestionarios será confiable en la medida en que se verifique con la aplicación de otras técnicas

La entrevista - Esta técnica ayuda al auditor a obtener la información por medio de conversaciones con aquellas personas que están relacionadas con el caso que se audita, es recomendable que el auditor dirija y encamine su conversación a lograr la información deseada en forma precisa y evitando interpretaciones equívocas.

## 2.- Evaluación.

La segunda etapa de la metodología se refiere al análisis y evaluación de la información obtenida, a continuación mencionaremos algunos puntos relevantes de esta fase:

### a) Análisis de datos:

Una vez que el auditor ha reunido los elementos necesarios sobre el trabajo que esta realizando, debe disponer de los datos en forma secuencial y lógica para dar respuesta a las preguntas Qué, Cómo, Cuándo, Quién y Porqué se relacionan con cada paso o hecho de las políticas, disposiciones, estructura, organización, etc., que han sido materia de examen.

El auditor tendrá que clasificar y agrupar las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, de tal manera que sirvan de guía para evaluar los resultados y formular sus conclusiones. Así mismo se debe comentar la información obtenida con el personal de línea a fin de precisar su exactitud y ponerse de acuerdo con las posibles soluciones.

b) Desarrollo del método propuesto o nuevo sistema:

Los datos que contenga el informe o los informes, así como sus opiniones personales, serán las bases para que el auditor haga una justa evaluación de los problemas investigados y concluya en una o varias sugerencias que pueden conducir a los objetivos. Dichas sugerencias deben tomar en cuenta los posibles efectos sobre el elemento humano, debe procurarse que los procedimientos y sistemas que sean sugeridos por el auditor sean claros y sencillos, ya que de esto dependerá el buen funcionamiento de lo propuesto. A su vez debe satisfacer los requerimientos de la empresa, así como considerar que las recomendaciones estén en concordancia con la misma.

c) Preparar un análisis de costos.

Quando se dan sugerencias es necesario considerar el costo que implica dicha recomendación; es decir, debe hacerse un estudio detallado sobre remuneraciones al personal, espacio, material y accesorios, pérdidas en operaciones, gastos generales, etc, en una palabra, el costo-beneficio. Es conveniente también que se comparen los costos de las diferentes sugerencias para dar prioridad al que prometa menores costos.

### 3.- Control y seguimiento.

Podemos decir que es la etapa final de la metodología en donde la dirección tomará las sugerencias que considere pertinentes en coordinación con el auditor y así mismo evaluarán las mejoras para continuar con el seguimiento, puntos a considerar en esta fase son:

#### a) Comprobar y poner en ejecución el método propuesto.

Al poner en ejecución el método sugerido por el auditor, se tratará de que los alcances de la acción a seguir, sean obtenidos en tiempo razonable y oportuno, de acuerdo con las circunstancias y magnitud de los problemas.

Para la implantación del nuevo sistema, deberán tomarse en consideración los siguientes aspectos:

- Tener todo listo antes de empezar
- Mantener el programa de implantación.
- Evitar precipitaciones y decisiones urgentes.
- Anticipar y eliminar crisis.
- Mantener informados a los afectados con el plan.
- Evitar recargos de trabajo y tiempos extras.
- Evitar la interrupción de la corriente de datos y los servicios durante las labores de implantación.

#### b) Observar la marcha del método y evaluarlo.

El auditor se debe encargar de supervisar y examinar minuciosamente la ejecución del método, para poder detectar las posibles desviaciones originadas por el personal que ejecutará el trabajo, así mismo efectuará las correcciones necesarias, para mejorar el área problema, mismas que dará a conocer en el informe.

c) Elaboración del informe.

Con la elaboración del informe, se da punto final al trabajo de auditoría, el cual generalmente, es una narración escrita sobre los resultados que se obtuvieron en el área auditada y es donde queda constatada la evidencia de su trabajo

Es necesario que se incluya en el informe una breve descripción del examen realizado, el alcance del mismo, su objetivo y todos los comentarios y consideraciones que el auditor juzgue convenientes para resolver los problemas de la entidad, en coordinación con los directivos de la misma

## 2.3.2 AUDITORIA OPERACIONAL.

### CONCEPTO.

‘La auditoría operacional es el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativa a través de proponer recomendaciones que se consideren necesarias’ (6). Entendiendo como transacciones los hechos económicos que involucran cambios inmediatos en la estructura financiera de una empresa.

### OBJETIVO

Incrementar la eficiencia y calidad de las transacciones que realiza una empresa, a través de la detección de problemas en cada una de sus áreas, debiendo proporcionar recomendaciones que ayuden a un mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta ésta. Sin embargo, el campo de acción de la auditoría operacional es muy extenso y es por ello que puede aplicarse a situaciones tan específicas de acuerdo como la organización lo requiera.

Por lo cual tenemos como áreas de revisión de la auditoría operacional, entre otras:

- Compras
- Producción.

6) Sánchez Curiel G., Auditoría Operacional, México, ECASA, 1993, Pág. 11

- Ventas.
- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar.
- Contabilidad
- Tesorería.
- Personal.
- Nóminas.
- Finanzas.
- Inventarios.
- Publicidad
- Activos Fijos.
- Impuestos
- Presupuestos
- Informática
- Etc.

Así mismo los objetivos particulares de la auditoría operacional consisten en :

- Revisar y valorar la estabilidad, la eficiencia y el correcto empleo de los controles financieros y de operación.
- Determinar el grado de acatamiento de las políticas, planes y procedimientos establecidos.
- Determinar el grado en que los activos de la empresa estén registrados en la contabilidad y la clase de resguardo que hay contra cualquier tipo de riesgo.

- Determinar la precisión y veracidad de la contabilidad y de cualquier otra clase de registros que tenga en uso la organización.
- Valorar la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas.

Los objetivos antes mencionados van ligados con la relación costo-beneficio, ya que la eficiencia y eficacia afectan directamente a la productividad; donde podemos definir que la productividad es lograr el máximo beneficio con el menor costo posible, así mismo lograr mejor producción con los mismos insumos

Lo anterior puede ser tarea del auditor interno , siguiendo un programa de trabajo en donde a su juicio las recomendaciones, evaluaciones y comentarios finales sean un instrumento de ayuda para los directivos de la organización en la toma de decisiones

## CARACTERISTICAS

La auditoría operacional es una auditoría no numérica, pese a que lleva relación directa y repercusiones financieras en cuanto costo-beneficio; estudia y evalúa el sistema de control interno, utiliza los estados financieros como un medio y no como un fin. El profesional que la lleve a cabo puede ser interno o externo en relación a la entidad y puede realizarse en coordinación con especialistas de otras disciplinas.

## METODOLOGIA

El auditor tendrá que clasificar y agrupar las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados en las *investigaciones efectuadas*, de tal manera que sirvan de guía para evaluar los resultados y formular sus conclusiones. Así mismo se debe comentar la información obtenida con el personal de línea a fin de precisar su exactitud y ponerse de acuerdo con las posibles soluciones.

b) Desarrollo del método propuesto o nuevo sistema:

Los datos que contenga el informe o los informes, así como sus *opiniones personales*, serán las bases para que el auditor haga una justa evaluación de los problemas investigados y concluya en una o varias sugerencias que pueden conducir a los objetivos. Dichas sugerencias deben tomar en cuenta los posibles efectos sobre el *elemento humano*, debe procurarse que los procedimientos y sistemas que sean sugeridos por el auditor sean claros y sencillos, ya que de esto dependerá el buen funcionamiento de lo propuesto. A su vez debe satisfacer los requerimientos de la empresa, así como considerar que las recomendaciones estén en concordancia con la misma.

c) Preparar un análisis de costos.

Quando se dan sugerencias es necesario considerar el costo que implica dicha recomendación; es decir, debe hacerse un estudio detallado sobre remuneraciones al personal, espacio, material y accesorios, *perdidas en operaciones*, gastos generales, etc., en una palabra, el costo-beneficio. Es conveniente también que se comparen los costos de las diferentes sugerencias para dar prioridad al que prometa menores costos.



Al igual que la auditoría administrativa, la auditoría operacional está basada en una metodología que permite que la revisión que realiza el auditor sea lo más confiable posible.

Esta metodología es la siguiente

**1o. Familiarización:**

- a) Estudio ambiental.
- b) Estudio de la gestión administrativa
- c) Visita a las instalaciones.

**2o. Investigación y análisis.**

- a) Entrevistas.
- b) Evaluación de la gestión administrativa
- c) Examen de la documentación.

**3o. Diagnóstico:**

- a) Fase creativa
- b) Revisión de hallazgos
- c) Elaboración del informe.

**1o. Familiarización.**

Quiere decir que el auditor debe familiarizarse con las operaciones de la entidad que esta examinando, para ello debe llevarse a cabo un estudio general que comprende lo siguiente:

- La infraestructura específica para lograr hacer frente a la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control.).
- Los problemas que afecten el giro de la actividad económica en que se desenvuelve la entidad y que inciden en la administración de la operación que se revisa
- Los antecedentes de las deficiencias encontradas a través de la carta de sugerencias y otros informes emitidos con anterioridad por otros auditores.

Podemos decir que la familiarización permite conocer la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa en términos generales que se clasifica en:

a) Estudio ambiental.

Esta etapa tiene como finalidad determinar los aspectos circundantes que involucren a la operación, tales como:

- La importancia de la operación examinada para la entidad, medida de acuerdo con las repercusiones financieras que tendría, si mejora su eficiencia.
- Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa.
- Reglamentación federal, estatal y municipal con que se rigen las operaciones de la empresa.
- Información acerca de como la competencia resuelve los problemas similares
- Indicadores de análisis financiero ( rotaciones, tendencias, razones financieras, inflación, etc.).

b) Estudio de la gestión administrativa.

Se refiere al proceso administrativo, el auditor deberá conocer como se esta aplicando éste, para conocer en general sus características y deficiencias.

c) Visitas a las Instalaciones.

Inspeccionar directamente como se realizan las operaciones para así detectar posibles problemas en los controles operacionales y en el seguimiento de las mismas.

**2o. Investigación y análisis.**

Una vez que el auditor interno se ha familiarizado con la operaciones, procederá a analizar la información y examinar la documentación relativa con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia de la operación examinada. Debiendo obtener pruebas de detalle de diversa índole, utilizando en forma selectiva a juicio del auditor o bien por medio de un muestreo estadístico.

Las investigaciones y estudio tienen un campo muy amplio y diverso como son: Las entrevistas formales, revisión de expedientes, observación directa, investigación en las compras y asociaciones a las que pertenezca la entidad, seguimiento y comprobación de hallazgos, etc..

a) Entrevistas.

Las entrevistas deben realizarse con los funcionarios responsables de la operación que vayan a auditar y de aquellas operaciones relacionadas con la misma; para ello el auditor debe seguir los siguientes pasos:

- Planear la entrevista para obtener la información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.
- Desarrollar cuestionarios, técnicas de encuestas y oportunidad de la entrevista.
- Entrevistas con el personal ejecutivo, así como el personal de línea, asegurándose de haber obtenido una opinión veraz de la operación

b) Evaluación de la gestión administrativa.

Para llevar a cabo esta etapa, el auditor interno debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones.

- Planeación - Estudiar fundamentalmente el grado de efectividad logrado, para anticipar problemas y actividades eficientemente.
- Organización - Efectuar una crítica detallada de la estructura organizacional, definición de líneas de autoridad y responsabilidad.
- Coordinación.- La interrelación de los departamentos encargados de la operación en sí y con otras áreas de la entidad, así como los niveles jerárquicos y actividades de los empleados y funcionarios encargados de la operación.
- Dirección - Indicios de la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad de los sistemas de información que respalda las decisiones.

c) Examen de la documentación.

La finalidad consiste en verificar objetivamente la información obtenida en las etapas anteriores y coadyuvar a esta verificación objetiva sujeta a análisis, o bien, la atención a algunos datos específicos. Lo importante no es revisar una cantidad enorme de datos o documentos, sino las conclusiones que se deriven de esta técnica.

### 3o. Diagnóstico.

Es el informe que se presenta de la auditoría operacional; una vez que se estudió y evaluó la infraestructura administrativa, se procede a clasificar los hallazgos y se señala la interpretación que se hace de ellos, así como los que tienen mayor relevancia, reportándose aquellos que tengan mayor indicio de fallas en cuanto a la eficiencia

#### a) Fase Creativa

Esta etapa consiste en:

- Ensayar un modelo conceptual de la estrategia administrativa que más convenga a la empresa, para la operación estudiada de acuerdo con las circunstancias que lo rodean, o bien, compararlos con modelos ya establecidos
- Precisar la prioridad que debe darse a los elementos del modelo anterior.
- Considerar el costo-beneficio del modelo diseño.

Este modelo puede ser tan simple como lograr un panorama previo de los problemas y sus soluciones conceptuales, antes de dar las sugerencias detalladas.

#### b) Revisión de hallazgos.

El modelo desarrollado en la etapa anterior, se sujeta a una nueva revisión para separar los hechos con mayor precisión de las interpretaciones y así mismo avanzar hacia el diagnóstico definitivo, debiendo tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. El auditor deberá comparar el esquema con un modelo vigente y asegurarse de que las diferencias son importantes.
2. Listar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa
3. Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados, mediante comentarios con las personas directamente involucradas.
4. Asegurarse de que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello.
5. Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieron haberse detectado en otras áreas y asegurarse de que las alternativas de solución propuestas no generarán mayores problemas.

#### c) Elaboración del Informe.

El informe es el producto terminado de la auditoría operacional sobre el trabajo realizado y es lo único que conocen los altos directivos de la empresa del trabajo del auditor.

El contenido del informe debe mostrar objetivamente los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, debiendo cuantificar el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios, en la medida que sea factible, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá que de la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia a la productividad

### 2.3.3. AUDITORIA FINANCIERA.

#### CONCEPTO

La auditoría financiera es la revisión de los registros contables que realiza toda entidad, así como de los eventos económicos internos y externos que le afectan, para poder determinar la razonabilidad y confianza de las cifras que se muestren en los estados financieros, debiendo verificar que los estados financieros hayan sido elaborados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados (Entidad, Realización, Periodo Contable; Valor Histórico Original; Negocio en Marcha; Dualidad Económica; Revelación Suficiente; Importancia Relativa y Consistencia ), mismos que deberán estar aplicados sobre bases consistentes

#### OBJETIVO.

Asegurar la confianza e integración de la información financiera plasmada en los estados financieros, así como el control de recursos y bienes de la misma, correspondiéndole al auditor externo emitir su opinión independiente sobre las cifras financieras y al auditor interno financiero la revisión de las operaciones contables y eventos económicos, que sirva de base para la administración de la empresa, al emitir una opinión para efectos internos.

Podemos resumir los objetivos de la auditoría interna financiera, como sigue:



1. Revisión de operaciones para verificar la autenticidad, exactitud y concordancia con las políticas y procedimientos establecidos por la entidad.
2. Controlar los activos de la entidad a través de los registros contables y toma física de inventarios
- 3 Revisión de las políticas y procedimientos, para evaluar su efectividad.
4. Revisión de si los procedimientos contables fueron aplicados en forma consistente de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

### CARACTERISTICAS

La auditoría financiera es una auditoría numérica enfocada a la revisión de los importes plasmados en los estados financieros y como resultado final de ésta, debe expresar una opinión (dictamen) en el caso de ser realizada por auditores externos y una opinión o informe en el caso de ser realizada por auditores internos, de que las transacciones realizadas por la entidad hayan sido registradas contablemente de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, para tener la seguridad que dicha información es confiable, veraz, oportuna y que se encuentra completa, lo cual ayudará a tener mejores tomas de decisiones al estar debidamente soportadas.

Cabe aclarar que en el caso de una auditoría financiera practicada a la entidad por gente externa, su enfoque siempre serán los estados financieros y su revisión es sobre una base anual cuando ya transcurrió un tiempo considerable entre lo sucedido, su examen y su

opinión. Tratándose de una auditoría financiera elaborada por gente interna de la entidad, la revisión se puede realizar en cualquier momento y sobre los rubros, cuentas o conceptos que se crea necesario y no necesariamente sobre los estados financieros en su conjunto. Por lo cual en las empresas grandes que tienen un departamento de auditoría interna éste debe trabajar de forma muy estrecha con los auditores externos, facilitando sus papeles de trabajo de las revisiones efectuadas a los auditores externos, encaminado con esto a que el trabajo del auditor externo sea más ágil y conciso.

## **METODOLOGIA**

Al igual que la auditoría operacional y la auditoría administrativa, la auditoría financiera requiere de una metodología que le de la pauta a seguir en el trabajo a desarrollar durante la misma y que los resultados obtenidos sean confiables y veraces. A un cuando no se ha establecido una metodología de una auditoría financiera interna, podemos considerar que la metodología aplicable es la siguiente:

- a) Planeación de la auditoría.
- b) Estudio y evaluación del control interno.
- c) Obtención y análisis de datos.
- d) Presentación del informe.

#### **a) Planeación de la auditoría.**

Podemos considerar que la etapa más importante de cualquier examen de auditoría, es la planeación de la misma, ya que en esta fase el auditor establece los procedimientos y técnicas a utilizar, la naturaleza, alcance y oportunidad de los mismos y cuales serán los papeles de trabajo en que se registrarán los resultados. Igualmente es aquí en donde se determina el personal que intervendrá directamente en el trabajo, así como el tiempo estimado para llevarlo a cabo.

La planeación de la auditoría es la base para la elaboración de programas de trabajo, que consisten en un listado sucesivo de los procedimientos de auditoría a aplicar. Es necesario hacer mención que los programas de trabajo deben ser elaborados a " la medida " de la empresa y adaptarse al objetivo general y específico de cada auditoría, basándose en la experiencia propia del auditor, el cual deberá estar preparado para modificar los planes si dentro del desarrollo de la auditoría se encuentran situaciones no previstas, o cuando exista la necesidad de hacer variaciones o adiciones a los programas previamente elaborados.

Las principales fuentes de obtención de datos necesarios para una correcta planeación de la auditoría son : las entrevistas previas con el cliente o el personal del área de la entidad a revisar, investigación de las operaciones que realizan, inspección de la información que emiten, etc..

#### **b) Estudio y evaluación del control interno.**

Para que el auditor interno esté en posibilidades de determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar en el desarrollo de su examen, debe estudiar y evaluar el sistema de control interno que existe en la organización, con objeto de obtener la información necesaria referente a la entidad, a los procedimientos establecidos y la forma en que están siendo utilizados con relación al objetivo para el que han sido creados.

Se ha definido al sistema de control interno como el plan de organización y todos los métodos y pasos coordinados que se adoptan dentro de una entidad para salvaguardar sus activos, corroborar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, impulsar la eficiencia de sus operaciones y alentar la observación de las políticas administrativas prescritas. De lo anterior podemos desprender que los objetivos del sistema de control interno son:

1. Protección de los activos.
2. Obtención de la información financiera veraz y confiable.
3. Promover la eficiencia de la operación, y
4. Adhesión de las operaciones a las políticas establecidas por la administración

El sistema de control interno se puede dividir en dos tipos el contable y el administrativo.

El sistema de control interno administrativo se relaciona indirectamente con los registros financieros, ya que se enfoca básicamente a la eficiencia operacional y a la adhesión de las políticas administrativas.

El sistema de control interno contable comprende un plan de organización y todos los métodos y procedimientos que se relacionan principalmente con la salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los registros financieros, siendo en este sistema en el cual se interesa en examinar principalmente la auditoría financiera, sin descuidar desde luego los aspectos administrativos.

Un sistema de control interno contable adecuado o satisfactorio debe incluir :

- a) Un plan de organización que proporcione una segregación adecuada de responsabilidades funcionales
- b) Un sistema de procedimientos de autorización y registro que sea adecuado para proporcionar un control contable razonable sobre los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos
- c) Buenas prácticas que deben seguirse para desempeñar los deberes y funciones de cada uno de los departamentos de la organización.
- d) Calidad en el personal de la empresa, en proporción con sus responsabilidades.

Ahora bien, existen tres métodos básicos para examinar y evaluar el sistema de control interno en una organización :

- Método Descriptivo.- Por medio del cual se describen los diferentes controles aplicables en la organización, clasificándolos por actividades, personal y registros que intervienen en el sistema.
- Método de Cuestionario.- El cual consiste en una serie de preguntas dirigidas al área de control que se revisa, las cuales generalmente se contestan con " sí " ó " no ".
- Método gráfico - Consiste en presentar objetivamente los controles existentes en la organización, a través de diagramas de flujo, elaborándose generalmente por actividades o departamentos

Independientemente del método que se utilice para estudiar el control interno ( que también puede ser una combinación de los tres métodos antes mencionados), es necesario que dicho examen quede plasmado por escrito en los papeles de trabajo del auditor, para dejar evidencia de que el auditor ha cumplido con la norma de auditoría que obliga a examinar el control interno (norma de ejecución del trabajo), así como explicar el alcance, naturaleza y oportunidad de sus pruebas.

#### **c) Obtención y análisis de datos.**

Una vez que el auditor ha planeado el trabajo a desarrollar, es necesario que recolecte los datos que le permitirán obtener la evidencia comprobatoria suficiente y competente, a través de la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, lo cual le servirá de base para fundamentar su informe.

El boletín F-01, emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, por conducto de su Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, ha establecido los procedimientos de auditoría de aplicación general para el examen de los estados financieros. En dicho boletín se definen los procedimientos de auditoría como "El conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen; mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión".(7)

Aun cuando dicha definición se refiere al examen de estados financieros practicados por el auditor externo, bien podemos aplicarla al examen del auditor interno, siendo dichas técnicas de auditoría las siguientes:

- Estudio General.- Consiste en conocer las características generales de la empresa, así como de las partes más significativas de sus estados financieros
- Análisis - Es la clasificación y agrupación de los diferentes elementos que componen una partida, de tal manera que representan unidades homogéneas y significativas.
- Inspección - Es el examen físico practicado sobre los bienes materiales o documentación, para comprobar la autenticidad del activo o de la operación registrada
- Confirmación.- Consiste en la obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que conoce la naturaleza y condiciones de la

7) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., op. cit, pág. 5010-4

operación, estando en condiciones de informar de una manera válida sobre ella.

- Observación.- Consiste en que el auditor presencie físicamente como se están llevando a cabo las operaciones o hechos
- Investigación.- es la obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.
- Declaración.- Es una manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa
- Certificación.- Es la obtención de un documento en el que se asegura la verdad de un hecho, mismo que generalmente se encuentra legalizado por la firma de una autoridad
- Cálculo.- Consiste en la verificación matemática de alguna partida.

Es importante mencionar que la naturaleza e importancia de los procedimientos de auditoría varía de acuerdo a las circunstancias en las cuales se utilizan y como se utilicen para alcanzar los objetivos de la auditoría. Por tal motivo, es imposible establecer procedimientos y técnicas específicos aplicables en todos los casos, ya que de acuerdo a la experiencia del auditor, éste deberá decidir si aplicará varios procedimientos y técnicas o si quedará satisfecho mediante la aplicación de uno sólo. Por lo anterior la decisión del auditor se basará en:

1. El objetivo específico de la auditoría.
2. La naturaleza de los hechos o circunstancias a los que se le aplicaran los procedimientos.



3. La confiabilidad de la comprobación que se espera en caso de utilizar dichos procedimientos.

Es necesario comentar que los procedimientos y técnicas de auditoría, no han sido creados para descubrir fraudes. Sin embargo, el auditor debe estar consciente de que al practicar su examen podría encontrar alguno. La responsabilidad del auditor en el descubrimiento de fraudes existe solamente en el caso de que el fraude debiera haber sido descubierto y no fue así por no haber cumplido con las normas de auditoría que en todo trabajo profesional de auditoría se debe aplicar.

La principal finalidad del auditor es asegurarse de la razonabilidad de las cifras mostradas en los estados financieros, es decir, asegurarse de que la información financiera esté libre de errores significativos y sobre las bases de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

#### d) Presentación del informe.

Habiendo obtenido, revisado y analizado la información referente a la cuestión financiera, podemos decir que el auditor está en condiciones de elaborar y presentar a la administración de la empresa, el informe de auditoría que representa el producto final del examen efectuado por el auditor interno y que, es el resumen y lo único que conocen los funcionarios en relación al trabajo realizado por el auditor.

El informe de auditoría debe cubrir básicamente tres aspectos :

- Alcance y limitaciones al trabajo del auditor.
- Deficiencias o fallas encontradas durante la revisión, normalmente conocidas como observaciones
- Medidas correctivas (recomendaciones) sugeridas por el auditor, encaminadas a evitar que sigan las fallas encontradas.

Una vez más es conveniente mencionar que el auditor asume la responsabilidad del trabajo efectuado al presentar su informe a la administración. Sin embargo, su responsabilidad no termina aquí, ya que lo más importante a las recomendaciones o medidas correctivas que haya sugerido, es el seguimiento en cuanto a vigilar la implantación y cumplimiento de las mismas.

El boletín F-01, emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, por conducto de su Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, ha establecido los procedimientos de auditoría de aplicación general para el examen de los estados financieros. En dicho boletín se definen los procedimientos de auditoría como "El conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión".(7)

Aun cuando dicha definición se refiere al examen de estados financieros practicados por el auditor externo, bien podemos aplicarla al examen del auditor interno, siendo dichas técnicas de auditoría las siguientes:

- Estudio General.- Consiste en conocer las características generales de la empresa, así como de las partes más significativas de sus estados financieros
- Análisis - Es la clasificación y agrupación de los diferentes elementos que componen una partida, de tal manera que representan unidades homogéneas y significativas
- Inspección - Es el examen físico practicado sobre los bienes materiales o documentación, para comprobar la autenticidad del activo o de la operación registrada
- Confirmación.- Consiste en la obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que conoce la naturaleza y condiciones de la

7) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A C., op. cit, pág. 5010-4

operación, estando en condiciones de informar de una manera válida sobre ella

- Observación.- Consiste en que el auditor presencie físicamente como se están llevando a cabo las operaciones o hechos.
- Investigación.- es la obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.
- Declaración - Es una manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.
- Certificación.- Es la obtención de un documento en el que se asegura la verdad de un hecho, mismo que generalmente se encuentra legalizado por la firma de una autoridad
- Cálculo - Consiste en la verificación matemática de alguna partida.

Es importante mencionar que la naturaleza e importancia de los procedimientos de auditoría varía de acuerdo a las circunstancias en las cuales se utilizan y como se utilicen para alcanzar los objetivos de la auditoría. Por tal motivo, es imposible establecer procedimientos y técnicas específicos aplicables en todos los casos, ya que de acuerdo a la experiencia del auditor, éste deberá decidir si aplicará varios procedimientos y técnicas o si quedará satisfecho mediante la aplicación de uno sólo. Por lo anterior la decisión del auditor se basará en:

- 1 El objetivo específico de la auditoría.
- 2 La naturaleza de los hechos o circunstancias a los que se le aplicaran los procedimientos.

3. La confiabilidad de la comprobación que se espera en caso de utilizar dichos procedimientos.

Es necesario comentar que los procedimientos y técnicas de auditoría, no han sido creados para descubrir fraudes. Sin embargo, el auditor debe estar consciente de que al practicar su examen podría encontrar alguno. La responsabilidad del auditor en el descubrimiento de fraudes existe solamente en el caso de que el fraude debiera haber sido descubierto y no fue así por no haber cumplido con las normas de auditoría que en todo trabajo profesional de auditoría se debe aplicar.

La principal finalidad del auditor es asegurarse de la razonabilidad de las cifras mostradas en los estados financieros, es decir, asegurarse de que la información financiera esté libre de errores significativos y sobre las bases de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

#### **d) Presentación del informe.**

Habiendo obtenido, revisado y analizado la información referente a la cuestión financiera, podemos decir que el auditor esta en condiciones de elaborar y presentar a la administración de la empresa , el informe de auditoría que representa el producto final del examen efectuado por el auditor interno y que, es el resumen y lo único que conocen los funcionarios en relación al trabajo realizado por el auditor.

El informe de auditoría debe cubrir básicamente tres aspectos :

- Alcance y limitaciones al trabajo del auditor.
- Deficiencias o fallas encontradas durante la revisión, normalmente conocidas como observaciones.
- Medidas correctivas (recomendaciones) sugeridas por el auditor, encaminadas a evitar que sigan las fallas encontradas.

Una vez más es conveniente mencionar que el auditor asume la responsabilidad del trabajo efectuado al presentar su informe a la administración. Sin embargo, su responsabilidad no termina aquí, ya que lo más importante a las recomendaciones o medidas correctivas que haya sugerido, es el seguimiento en cuanto a vigilar la implantación y cumplimiento de las mismas.

## 2.4 EVOLUCION DE LA EMPRESA DE COMIDA RAPIDA EN MEXICO.

### 2.4.1. ANTECEDENTES HISTORICOS.

El concepto de comida rápida tuvo sus orígenes principalmente en el estado de California, en la década de los años 20, cuando algunos restaurantes desarrollaron lo que llamaban en ese entonces "El servicio a la Acera", en donde a algunas personas que tenían carro y se estacionaban en la calle al lado o al frente del restaurante, las camareras los atendían llevándoles emparedados y bebidas. Fue en el año de 1937 cuando el automóvil se hacía indispensable en la vida de los californianos y los operadores de los restaurantes dieron un paso más adelante en el servicio de comida rápida, ya que para mejorar el servicio y rapidez del mismo tuvieron la necesidad de evolucionar en lo siguiente. Incluyeron en la construcción de sus restaurantes amplios espacios para estacionamiento; contrataron muchachas de tiempo completo para la atención más personalizada de los clientes (llegando inclusive a ponerles patines a algunas de ellas); ampliaron el menú de servicio con alimentos apropiados para llevarlos fuera del establecimiento y se servían de novedosos teléfonos de altoparlante colocados en cada lugar del estacionamiento. Es así que el servicio de comida rápida tuvo un gran crecimiento a nivel mundial de los años 40 hasta nuestros días, período en el cual surgieron empresas líderes en este ramo, como son : McDonald's, Burguer King, Kentucky Fried Chicken entre otras.

Es en la década de los 70 cuando en nuestro país tuvo su origen el concepto de servicio de comida rápida, a través de restaurantes como Burguer Boy y Tom Boy, marcas con las cuales el pueblo de México apenas identificaba este tipo de servicio. Siendo a mediados de la década de los 80 cuando ingresó a nuestro país, la primera empresa transnacional McDonald's empresa líder a nivel mundial en este tipo de comida.



## 2.4.2 DESARROLLO.

Como lo comentamos anteriormente, la primera empresa líder en el ramo restauranero de comida rápida que ingresó a nuestro país en el año de 1985 y que abrió su primer restaurante al público en octubre de ese año en la ciudad de México (en Periférico Sur no 4090) fue McDonald's, empresa que había estado intentando abrir desde el año de 1981, pero de acuerdo a las leyes mexicanas que en ese entonces existían, no era permitida tan fácilmente la inversión extranjera en nuestro país especialmente en este tipo de empresas, ya que la participación en el capital tenía que ser 51 % de capital mexicano y 49 % de capital extranjero.

Las empresas más reconocidas que existían en nuestro país como restaurantes de comida rápida antes de la llegada de McDonald's eran Burguer Boy y Tom Boy, empresas que en ese entonces no habían tenido una gran difusión en el servicio de comida rápida. La evolución en el crecimiento de las empresas restauraneras de comida rápida se empezó a dar a fines de los ochentas y principios de los noventas, cuando después del ingreso de McDonald's a México, le siguieron otras empresas importantes en dicho ramo como son: Burguer King, Kentucky Fried Chicken, Arbys, Wendys, Dominos Pizza, Pizza Hut, Dunkin Donuts, Jack in The Box y Carl Juniors, entre otras.

### 2.4.3. SITUACION ACTUAL.

Como resultado de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá a fines de 1993, con el cual se permitió la inversión en nuestro país de capital extranjero al 100 %, se esperaba un mayor crecimiento en este tipo de industria restaurantera, pero debido a la devaluación de nuestro peso frente al dólar americano, que tuvimos a fines del año de 1994, el crecimiento de estas empresas durante el año de 1995 se vio frenado y algunas otras que no resistieron los altos costos de sus insumos (ya que la mayoría importaba sus insumos) al igual que el desplome de sus ventas hasta de un 60 %, evitaron que lograran mantenerse en el mercado e inclusive algunas se vieron obligados a cerrar restaurantes que ya no eran costables

Las empresas restauranteras de comida rápida que lograron mantenerse en el mercado mexicano, se debió al apoyo que tuvieron de su franquicia madre (corporativos extranjeros), así como a la planeación de estrategias encaminadas a mantener precios de venta y una reducción sistemática de costos y gastos

Una de éstas empresas líder en dicho ramo, que logró mantenerse y que va a la vanguardia es McDonald's, empresa que entre 1995 y 1996 abrió aproximadamente 14 restaurantes a nivel nacional , que durante el año de 1997 abrió 21 restaurantes y que estima llegar a tener 150 restaurantes distribuidos y operando en la mayoría de los estados de la República Mexicana, para fines de 1998.

CAPITULO III

MATERIALES Y METODOS

### 3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA :

¿ Como poder detectar fallas de control interno en el desempeño de las funciones administrativas que realiza el área operativa (restaurante) y que afectan los recursos económicos de la empresa, así como la veracidad en los registros contables de la información que emiten ?

### 3.2 HIPOTESIS :

La aplicación de la auditoría integral incrementará la eficiencia del control interno de las funciones administrativas que realiza el área operativa de la empresa, detectando y corrigiendo dichas fallas a través de la elaboración, modificación, aplicación y seguimiento de las políticas y procedimientos que se requieran utilizar en el restaurante.

### 3.3 OBJETIVO GENERAL :

Detectar y corregir oportunamente las fallas de control interno en las funciones administrativas del área operativa de la empresa, así como posibles errores en el registro contable de la información emitida, a través de la aplicación de la auditoría integral.

### 3.4 OBJETIVOS PARTICULARES :

- Prever fallas de control interno en la empresa, mediante la creación de políticas y procedimientos, así como el seguimiento en el cumplimiento de las mismas.
- Modificar políticas y procedimientos, cuando se compruebe que éstas ya no funcionan
- Salvaguardar los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta la empresa, así como el mejor aprovechamiento de los mismos.
- Comprobar que la información que emite el área operativa para su registro contable, sea correcta y veraz

### 3.5 METODOS UTILIZADOS :

Los métodos utilizados en el desarrollo del caso práctico, que comentamos en el capítulo V, son los siguientes.

a) La entrevista.

Para poder realizar la auditoría al departamento de operaciones (restaurante), será necesario previamente entrevistarse con el gerente responsable del área operativa, para

conocer de manera general las funciones administrativas que desarrollan dentro del restaurante y saber por anticipado, si dicha persona tuviera algún punto en especial en donde quisieran que se profundizará la auditoría a realizar

#### **b) Cuestionario**

El primer día en que se inicie la auditoría y a la llegada del restaurante, se aplicará un cuestionario de control interno al gerente responsable del restaurante, con preguntas elaboradas en base a las funciones administrativas que realizan los gerentes del mismo, con la finalidad que el auditor pueda saber el alcance que deberá dar a los programas de auditoría, así como poder comprobar si hay seguimiento a las políticas y procedimientos existentes en el restaurante

#### **c) Verificación de la información.**

La verificación de la información administrativa que genera el restaurante para su posterior registro en el departamento de contabilidad, se dará durante el desarrollo de la auditoría al restaurante previamente elegido, en el cual se verificarán las transacciones que haya realizado, de acuerdo a el programa de auditoría que se vaya a utilizar.

#### **d) Observación de políticas y procedimientos.**

Como parte del desarrollo de la auditoría al área operativa, el auditor deberá observar el cumplimiento de las políticas y procedimientos que existen en el restaurante para la realización de las funciones administrativas, así como posibles desviaciones en el

cumplimiento de las mismas. Esta verificación será considerada por el auditor como parte de sus programas de auditoría a aplicar y de los cuales un programa de auditoría se ocupa de la revisión del control interno administrativo que tiene el restaurante.

## CAPITULO IV

### ESTUDIO DE LA EMPRESA DE COMIDA RAPIDA



#### 4.1 DIAGNOSTICO.

Podemos decir que los restaurantes de comida rápida se caracterizan principalmente por el servicio rápido que proporcionan a sus clientes, ya que el cliente hace su pedido directamente en las cajas registradoras en donde le entregan el producto que solicitó y después de pagar, el mismo cliente se traslada al lugar que más le agrade dentro del restaurante, para sentarse a comer sus alimentos. En el caso de un restaurante tradicional el cliente espera a que le asignen mesa, que el mesero le tome el pedido, que le lleve el alimento solicitado y al terminar de comer tiene que solicitar que le entreguen la cuenta de lo que consumió, para que finalmente le pague al mesero o se traslade personalmente a la caja registradora a pagar su cuenta, siendo la característica de los restaurantes tradicionales que el cliente tiene que invertir de una a dos horas para comer.

Los restaurantes de comida rápida en comparación al restaurante tradicional, tienen un menú más limitado de productos como son hamburguesas, papas fritas, refrescos, pizzas, hot dogs, ensaladas, etc., no pudiendo realizar platillos a la carta, como es el caso de un restaurante tradicional, pero la ventaja del restaurante de comida rápida para el comensal es que éste, utiliza menor tiempo en la compra y consumo de sus alimentos, lo cual le favorece en tener mayor tiempo para realizar sus demás actividades cotidianas.

Para estar en condiciones de poder dar un servicio aun más rápido al cliente, hoy día la mayoría de este tipo de restaurantes cuentan con servicio de ventanillas especiales para

atender al cliente directamente en su carro, logrando con esto que su cliente invierta todavía menos tiempo en la compra y consumo de sus alimentos. Así mismo algunas de estas empresas también tienen el servicio de entrega a domicilio, lo cual le da una mayor comodidad a su cliente para tener sus alimentos en su propia oficina o casa, al realizar su pedido de comida vía telefónica y no perder tiempo en desplazarse al restaurante.

En nuestro caso la empresa de comida rápida que elegimos para la realización de este trabajo, se dedica principalmente a la venta de hamburguesas, papas y refrescos, misma que forma parte de una de las franquicias de mayor reconocimiento a nivel mundial en el servicio de comida rápida y que tiene como nombre Alimentos Rápidos LIJAESJA, S.A De C.V., siendo una sociedad anónima de capital variable y de la cual anotamos algunas de las características más importantes en este tipo de sociedades como son .

- Se requiere tener un mínimo de dos socios para su constitución.
- La empresa tiene personalidad jurídica distinta a la de los socios.
- Existe bajo una denominación y se compone de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones
- La empresa debe darse de alta ante notario mediante escritura constitutiva, en donde se debe incluir : razón social ó denominación; actividad a la que se dedicará (giro de la empresa), duración de la sociedad y estipular como será administrada (consejo de administración).
- Su ejercicio fiscal debe coincidir con el año calendario.

- El capital social no puede ser inferior a \$ 50,000 00.
- El valor de las acciones (capital social) debe exhibirse en dinero efectivo cuando menos el 20 % del valor del mismo.
- Como su nombre lo indica puede tener incrementos o disminuciones de capital, para lo cual debe existir un libro que lleve la sociedad, en donde se registren dichas variaciones al capital

Como lo mencionamos anteriormente la empresa Alimentos Rápidos LIJAESJA, S. A. de C. V., se dedica a la elaboración y venta de hamburguesas, papas y refrescos principalmente, mismas que se consideran como ventas producto, así mismo tiene otro tipo de ingresos como son venta de muñecos y fiestas que se consideran como otros ingresos o ventas no producto, siendo su campo de operación para ésta empresa él o los restaurantes que tenga abiertos al público en general. Por lo anterior el restaurante resulta el área más importante de la empresa, ya que es en éste lugar en donde tienen sus orígenes las transacciones que se realizan, combinando recursos humanos y monetarios encaminados a la obtención de sus ingresos, a través de la elaboración y venta de los diferentes productos que ofrece al cliente y al mismo tiempo dejar a su cliente una buena imagen en el servicio que se le otorga, así como en la calidad de los productos que se le ofrecen.

Podemos decir que al restaurante se le considera como una sucursal que actúa como si fuera una empresa en pequeño, ya que en él se dan todo tipo de transacciones como son : Vender,

Comprar, Pagar Nóminas, Controlar Inventarios, Elaborar Depósitos, Elaborar Estados de Resultados Previos al de Contabilidad, Control de Activos Fijos, etc .

Tratando que el lector entienda y se familiarice un poco más con ésta empresa, enseguida anotamos algunas de las características de operación que consideramos más importantes y que son

- Sus ventas en un 96 % se consideran en efectivo, recibiendo como pago de las mismas moneda nacional y dólares americanos hasta billetes de 20 dólares.
- Otra forma de pago que se recibe es por medio de tickets de comida, que posteriormente en el área de finanzas, se encargan de tramitar su reembolso con la compañía que se trate.
- Sus compras en un 95 % las efectúan a un solo proveedor al que hemos llamado Proveedor 1.
- Sus ventas se realizan a través del uso de cajas registradoras, en donde se va marcando el producto solicitado por el cliente y al final se le debe entregar su comprobante que es el ticket que emite dicha caja registradora
- Los pagos al Proveedor 1 se realizan a los ocho días de haber entregado el producto en el restaurante.
- Algunos productos en algunas ocasiones son importados directamente por el Proveedor 1, como podrían ser papa congelada y carne.

- Los demás proveedores que se tienen se les paga 15 días después de haber entregado sus productos en el restaurante.
- Existen dos tipos de empleados Gerentes que se encargan de dirigir y controlar las operaciones del restaurante tanto operativas como administrativas y empleados que son los que se encargan principalmente de la elaboración de los productos para su venta final.
- El pago de nómina a gerentes y empleados es cada quince días.
- Los gerentes realizan inventarios diarios de productos que deben estar en cámara de congelación y en cámara de refrigeración.
- El mobiliario y equipo del restaurante debe estar asegurado antes de que el restaurante abra por primera vez al público
- Los estándares que manejan operativamente los gerentes es . calidad en el producto que se vende; un servicio rápido y correcto de lo que solicita el cliente y limpieza en todas las áreas que forman al restaurante como serían : Cocina, Baños de empleados, Baños de Clientes, Oficinas, Bodegas, Cámaras de congelación y refrigeración, área de mesas y sillas para clientes (lobby) y área del estacionamiento en su caso.
- Proceso de la producción de los alimentos, en el cual el procedimiento en términos generales es el siguiente :

En la mañana antes de la apertura del restaurante, el gerente con la ayuda de los empleados se encarga de surtir los congeladores o refrigeradores que se encuentran en el área de cocina, que es en este lugar en donde se encuentra el equipo de cocina con el cual se preparan los productos crudos en productos terminados, a través de la intervención de

la mano de obra del empleado, de los servicios públicos necesarios para su cocimiento como es luz, gas, agua y de los propios insumos que se requieren como son : pan, carne, condimentos, aceite, papas, verduras etc .

Una vez terminados de elaborar los productos cocinados, en el caso de las hamburguesas éstas se empaacan y se ponen en el bin ambiental (equipo de restaurante que sirve para mantener caliente el producto) que se encuentra entre el área de producción y el mostrador (equipo de restaurante en donde se encuentran las cajas registradoras), para que de este lugar el empleado que esté asignado como cajero, vaya tomando dicho producto para a su vez entregarlo al cliente que lo solicitó.

Por lo que se refiere a las papas una vez que están fritas, se sacan de la freidora, se escurren y se vacían en un bin especial que se tiene a un lado de la freidora de papas, de aquí se van tomando para ser empacadas (de acuerdo al tamaño que se requiera) y una vez empacadas se dejan en un espacio con rieles que tiene el bin de papas, para que de aquí el empleado que las requiera surtir a los clientes las pueda ir tomando.

Por último en el caso de los refrescos, a los lados del bin ambiental se encuentran lo que se denomina torres de refrescos (equipo de restaurante), en donde se mezcla el jarabe de los diferentes sabores de refresco con agua carbonatada, para obtener el refresco que se vende. De estas torres de refrescos el empleado directamente sirve el refresco del tamaño y sabor que le haya solicitado el cliente.

Así mismo la definición de algunos términos utilizados durante el desarrollo de la auditoría y que son propios de la administración del restaurante en este tipo de empresas, son los siguientes:

a) Product Mix.- Es el reporte que emite la caja registradora (normalmente se obtiene al cierre del día) en donde muestra el total de artículos vendidos por tipo de producto en unidades vendidas y su respectivo importe de ventas

b) Tira Media en "Z".- Es el reporte (ticket) que emite la caja registradora maestra y que se saca al final del día, en donde nos indica el importe total de ventas obtenidas en todo el día. Este reporte debe indicar que se realizó en "Z" (aparece una Z en el Ticket antes del importe de la venta), ya que representa el último reporte que se obtiene de ventas, antes de elaborar el cierre del sistema de las cajas registradoras al finalizar el día.

c) Tira Media en "X".- Es un reporte (ticket) previo de las ventas, que emite la caja registradora maestra de manera individual o consolidada, así como cualquier otra caja registradora (que no sea la maestra) de manera individual.

d) Caja Registradora Maestra.- Es la caja registradora que está habilitada para que jale la información de ventas de las demás cajas registradoras y pueda emitir un solo reporte de la venta total del día, dicho reporte representa la Tira Media en "Z".

e) Skims.- Son retiros parciales de efectivo que se realiza a los cajeros, del dinero que van acumulando como resultado de las ventas realizadas (se retira únicamente billetes), mismo que en la medida que se retira de las gavetas de las cajas registradoras, se debe ir depositando en la caja fuerte de seguridad que tiene el restaurante.

f) Close Report - Es el cierre del sistema de las cajas registradoras al finalizar el día y una vez que se obtuvo el importe total de las ventas del día.

g) Corte de Caja.- Es el corte final que se le hace al empleado que estuvo trabajando como cajero, para determinar las ventas que tuvo durante su turno y si el dinero que cobró de las mismas se encuentra completo

h) Devolución.- Cuando un cliente realiza su pedido en la caja registradora, se le cobra y se le entrega el producto, en ese momento se genera una venta, pero si el cliente no está satisfecho con el producto y solicita su dinero de la compra (venta para la empresa) regresando al mismo tiempo el producto que se le había entregado y el gerente del restaurante le regresa su dinero respectivo, en ese momento se considera una Devolución.

i) Tickets de Comida o Tickets Restaurant.- Son vales de comida que tienen diferentes importes y que algunas empresas se los entregan a sus empleados como una prestación para ayuda de comida. Estos vales de comida en el restaurante se consideran como si fuera



efectivo, ya que posteriormente se solicita el reembolso en efectivo de los mismos ante la empresa que los elabora.

- j) Promo.- Es el producto que tiene autorizado el gerente para reponer al cliente cuando éste de manera accidental tira al piso sus papas, hamburguesa o refresco.
- k) Libro de Contadores.- Libro empastado de forma tabular en donde los gerentes registran información del restaurante como es *ventas por tiempo determinado, control de cambio recibido, tickets de comida entregados al mensajero, sobrantes o faltantes de cajeros.*
- l) SERPAPROSA o COMETRA.- Empresas que se dedican a recolectar los valores del restaurante (depósitos de dinero en efectivo, dólares o cheques) para su traslado y depósito en el Banco que esté asignado
- m) Tómbola - Caja fuerte de seguridad que pertenece a la empresa que recolecta los valores para su traslado al Banco que se tenga asignado y en la cual los gerentes del restaurante durante el transcurso del día van ingresando el dinero cobrado por las ventas efectuadas, como medida de seguridad.
- n) Sobre de Ventas.- Sobre de papel en donde al finalizar el día, el gerente cerrador debe guardar la información correspondiente a los tickets de las cajas registradoras de Tira media en "X", cortes de cajeros, tiras medias de cada caja registradora, tira del product

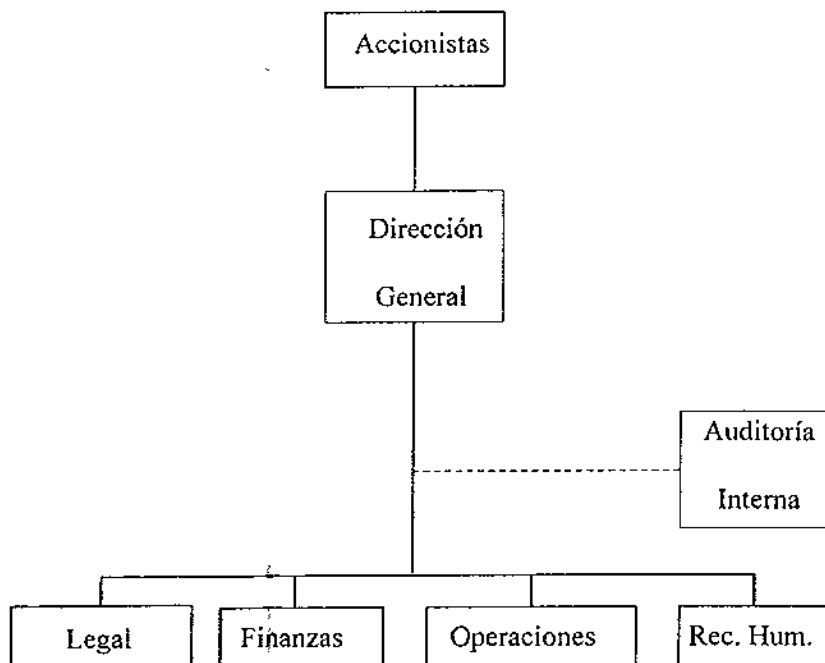
mix, ficha de depósito del Banco, boleta de depósito de la empresa de recolección de valores, tickets de skins, tickets de devoluciones, tickets de promo y relación de depósitos realizados durante el día.

## 4.2. ESTRUCTURA ORGANICA.

Podemos decir que en la empresa de Alimentos Rápidos LIJAESJA, S.A. de C.V., el área de mayor importancia es el departamento de operaciones, lo que equivaldría en otro tipo de empresas al área de ventas. No queremos decir con esto que los demás departamentos que conforman la empresa sean menos importantes, ya que todos forman parte del objetivo común que es la venta de alimentos, pero cuya responsabilidad recae en el departamento de operaciones, el cual está representado por el o los restaurantes y el personal que labora en ellos y el personal de oficina que labora con ellos.

Por lo anterior el organigrama general de esta empresa es el siguiente:

ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.



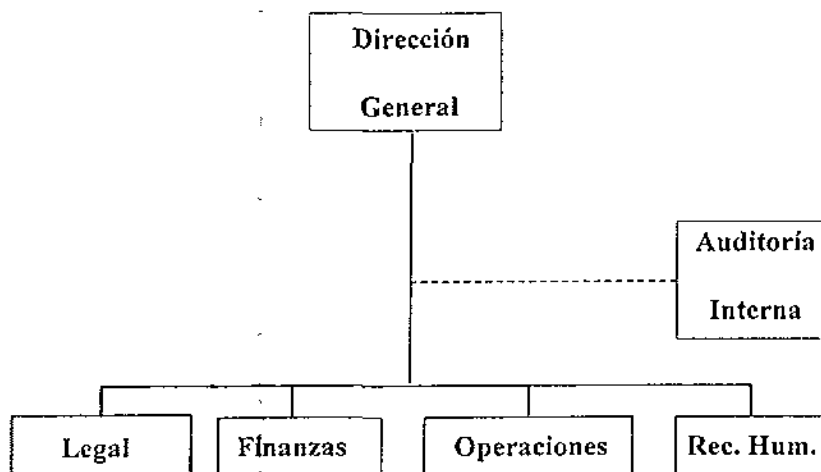
### 4.3 DEPARTAMENTO DE DIRECCION GENERAL.

#### 4.3.1. Funciones.

La dirección general se encarga de coordinar y dirigir los esfuerzos encaminados a la obtención de los objetivos trazados por la empresa, apoyándose en las personas responsables de las demás áreas ó departamentos que integran a la empresa y tomando decisiones a través del trabajo y resultados que le entreguen todos y cada uno de ellos. Siendo su enfoque principal en el departamento de operaciones, ya que cuenta con entrenamiento previo en dicha área, lo que le permite saber y entender que el restaurante representa el lugar en donde se ve reflejado el esfuerzo de toda la gente que labora en la empresa, al estar en contacto directo con el cliente. Este departamento se encuentra formado normalmente por el Director General de la empresa y su secretaria, mejor conocida en estos tiempos y en este tipo de empresas como asistente ejecutiva.

Por lo anterior el organigrama de este departamento es el siguiente:

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE DIRECCION GENERAL



#### **4.3.2 Puntos de revisión para auditoría interna.**

Los puntos que se pueden tocar para una revisión del departamento de auditoría interna en el departamento de Dirección General son:

- Elaboración de arqueo de caja chica.
- Verificar el cumplimiento de firma de cheques.
- Comprobación en tiempo de anticipos recibidos para gastos de viaje.
- El registro correcto en contabilidad de los gastos de viaje y reembolsos de gastos de caja chica

#### 4.4 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.

##### 4.4.1. Sus funciones.

El departamento de auditoría interna integrado por un gerente de auditoría interna, un supervisor y dos asistentes, tiene como finalidad salvaguardar los bienes de la empresa, conseguir el mejor aprovechamiento de los recursos monetarios y humanos con que cuenta la misma, dar el apoyo administrativo a las áreas que lo soliciten en cuanto a los controles internos que se requiera reforzar o modificar. Encaminado todo esto a lograr una mejor eficiencia en los controles internos de la empresa, a través del apego de las políticas y procedimientos que existen en la empresa, lo que permitirá tener la certeza, seguridad y confianza, que la información derivada del registro de las operaciones que realizan cada uno de los diferentes departamentos que forman a la empresa, como resultado de su trabajo, se está *cumpliendo debidamente*

Las funciones de auditoría interna deben realizarse en base a un plan de trabajo previamente autorizado por la autoridad máxima de la organización, de manera sorpresiva hacia las áreas específicas objeto de revisión, inclusive a nivel dirección para garantizar la objetividad y eficiencia en los resultados del trabajo del auditor.

El trabajo a realizar por el auditor deberá separarse de la siguiente forma:



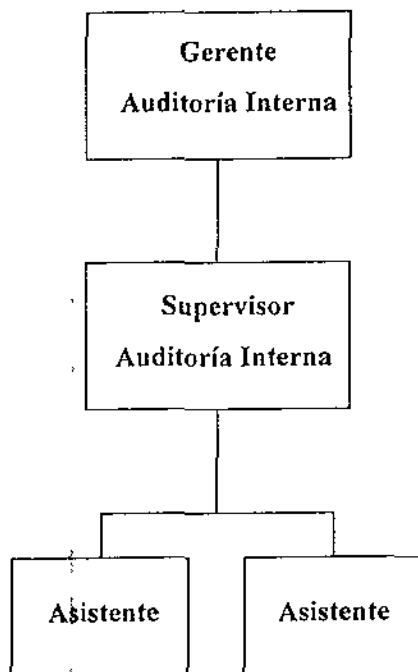
- a) El auditor debe elaborar un plan de trabajo del área a revisar, por un período de tiempo determinado, que puede ser por un día, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral e inclusive anual.
- b) Al iniciar la auditoría el auditor trabajará en la primera fase que llamaremos "Trabajo de Campo", donde aplicará cuestionarios, observará y revisará políticas, procedimientos, pólizas, recibos, facturas y en general toda la documentación que considere necesaria y que le sirva de soporte para cualquier deficiencia detectada. Así mismo deberá contar con todo el apoyo de los empleados involucrados en la área de revisión, para facilitar, comentar, preguntar, aclarar o investigar todo aquello que no quede explicado por el simple hecho de haber revisado la documentación.
- c) Si durante el trabajo de campo el auditor detecta situaciones irregulares o anormales, deberá reportarlo a la autoridad máxima de la empresa, incluso antes de terminar con el trabajo de la auditoría que se este realizando, debiendo tener la seguridad de las mismas, así como tenerlas bien fundamentadas al momento de ser reportadas y posteriormente deberá continuar con la revisión hasta terminar la auditoría.
- d) Una vez terminado el trabajo de campo, el auditor realizará un "borrador" del informe de auditoría, el cual debe incluir todas las observaciones detectadas en orden de importancia, dichas observaciones incluirán como puntos básicos :
1. El detalle del problema detectado.

2. Solución y / o recomendación propuesta por el auditor, para evitar su reincidencia.
3. Nombre y firma de la persona con quien se discutió y analizó la observación detectada
4. Tiempo en que el responsable del área auditada, se compromete a solucionar el problema o los problemas detectados en su departamento, debiendo hacerlo por escrito, dirigido a su jefe inmediato con copia al director general y al departamento de auditoría.

e) Una vez leído y analizado el borrador del informe y el responsable del área revisada esté de acuerdo con lo escrito en el mismo, el auditor procederá a emitir el informe final de la auditoría, mismo que deberá ser dirigido a la autoridad máxima de la empresa, con copia para el responsable del departamento, supervisor o gerente del área revisada, debiendo incluir una copia el auditor en sus papeles de trabajo.

Por lo anterior el organigrama de este departamento es el siguiente :

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA



#### 4.4.2 Sus áreas de revisión.

Como hemos comentado, el departamento de auditoría interna está obligado a conocer en su gran mayoría, las funciones y forma de operar de los demás departamentos que integran a la empresa, por la simple necesidad de conocer lo que se pretende revisar. Siendo en nuestro caso dichas áreas susceptibles de revisión, las siguientes:

- a) Dirección General
- b) Departamento de Operaciones.
- c) Departamento de Finanzas
- d) Departamento Legal.
- e) Departamento de Recursos Humanos.

## 4.5 DEPARTAMENTO DE OPERACIONES.

### 4.5.1 Sus funciones

El departamento de operaciones en este tipo de empresa se refiere básicamente a el o los restaurantes que tiene operando la empresa, los cuales se consideran como sucursales ya que la casa matriz está representada por el lugar en donde se ubican las oficinas que administran dichos restaurantes

Este departamento lo podemos ver como una empresa en pequeño y el más importante de la compañía, siendo el que utiliza más personal de la empresa para su operación (posteriormente anotaremos su organigrama); representa el motivo de la existencia de la empresa (venta de comida rápida) y porque en él se generan un gran número de operaciones en áreas específicas dentro del mismo.

Este departamento se encuentra formado por

- Gerente de operaciones - Encargado de controlar, dirigir y dar los resultados deseados de acuerdo a los objetivos trazados y que están encaminados principalmente a mantener e incrementar las ventas de los restaurantes, reportándole directamente al Director General de la empresa.

- **Secretaria de operaciones.**- Le reporta al gerente de operaciones y se encarga de dar apoyo secretarial a éste, así como a la demás gente de su departamento que le indique el Gerente de Operaciones
- **Supervisor de operaciones.**- Quien tiene a su cargo la supervisión directa de los restaurantes, debiendo verificar que el personal cumpla con las políticas operativas y administrativas, para lograr obtener los resultados deseados. Le reporta directamente al Gerente de Operaciones.
- **Supervisor de entrenamiento** - Persona encargada de verificar que los empleados del restaurante sigan al pie de la letra las políticas y procedimientos referentes al entrenamiento que deben tener en área de cajas registradoras, en área de lobby, en área de cocina y en atención a clientes, también le reporta al Gerente de Operaciones.
- **Gerente de Equipo.**- Le reporta al Gerente de Operaciones y se encarga de tener en buen funcionamiento la maquinaria y mobiliario con que cuenta el restaurante (equipo de restaurante), ya que dicho equipo de restaurante representa las herramientas indispensables para el proceso de elaboración de la comida (equipo de cocina), para la atención y prestación del servicio al cliente (cajas registradoras, mesas y asientos), así como para la administración del restaurante (mobiliario y equipo de bodega y oficina) El gerente de equipo se auxilia a su vez de un supervisor de equipo.
- **Gerente de seguridad.**- Encargado de ver todo lo relacionado en cuanto a medidas de seguridad y a la vigilancia de los restaurantes, reportándole al gerente de operaciones.

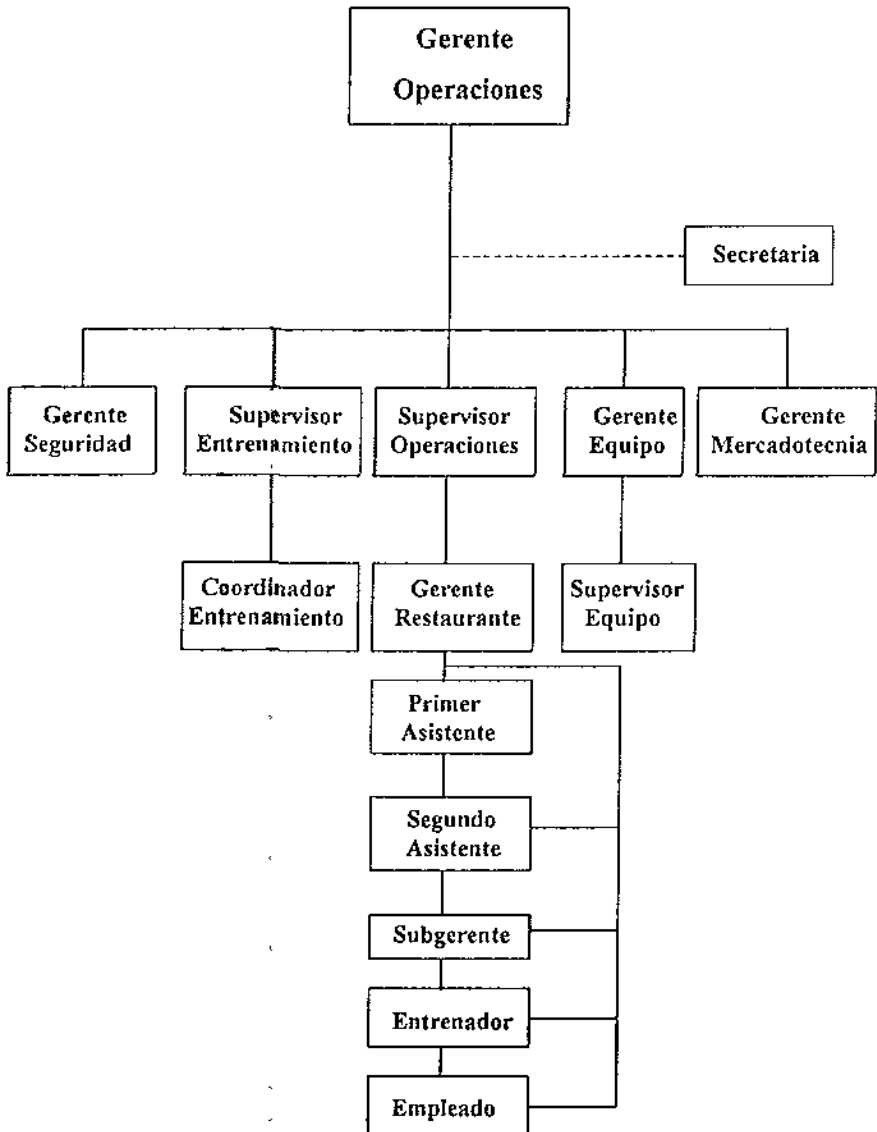
- Gerente de mercadotecnia.- Cuenta con un asistente y se encarga de ver directamente todo lo relacionado a publicidad en radio y en televisión, buscando el lanzamiento de nuevas promociones atractivas para el cliente, para lograr incrementar las ventas.
- Gerente de restaurante.- Le reporta directamente al supervisor de operaciones y es la persona en la que recae la responsabilidad del restaurante, siendo sus funciones más administrativas que operativas, teniendo a su cargo
  - a) Un primer asistente.- Gerente de restaurante que trabaja directamente con el demás personal, así como con el gerente responsable del restaurante.
  - b) Segundo asistente.- Gerentes de restaurante que durante su turno están a cargo de la operación del restaurante, supervisando que se estén cumpliendo los pasos correctos durante el proceso de la elaboración de la comida y se encarga también de las funciones administrativas del día como serían el control de caja fuerte, el depósito del efectivo recibido por las ventas; las devoluciones de ventas y la atención de proveedores entre otras, así mismo tiene funciones administrativas fijas divididas por cada gerente, como serían Entre otras. pedidos de producto (compras), horarios de empleados; entrenamiento de empleados, inventarios, mercadotecnia, mantenimiento, etc..
  - c) Subgerentes - Personas que están dedicadas cien por ciento a la operación del restaurante, coordinando a los entrenadores de empleados y a los empleados mismos, la característica que los diferencia de los gerentes, es que su sueldo se considera como mano de obra, es decir junto con la nómina de empleados. Le puede reportar directamente al gerente responsable del restaurante, al primer asistente y al segundo asistente, dependiendo con quien esté trabajando.

- d) Entrenador de empleados.- Es el empleado que ha logrado alcanzar la experiencia y conocimientos necesarios que lo distinguen de cualquier otro empleado y que está capacitado para impartir entrenamiento a los empleados de nuevo ingreso, así como para dar reentrenamiento a los empleados que ya tienen tiempo en la empresa, su lugar de trabajo se ubica principalmente en el área de cocina del restaurante.
- e) Empleado - Son todos aquellos empleados que trabajan directamente (por hora) en la elaboración del producto, en la limpieza del restaurante y en la atención al cliente en cajas registradoras y lobby (lugar en donde se encuentran las mesas y sillas que están dentro del restaurante y que son utilizadas por el cliente para sentarse a comer).

Por lo anterior el organigrama de este departamento es el siguiente:



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES



#### 4.5.2 Puntos de revisión para auditoría interna.

Los puntos a revisar en el restaurante los podemos clasificar en :

- Ventas / Ingresos
- Compras / Gastos
- Inventarios / Costos
- Personal
- Control Interno

El detalle de la revisión de los puntos antes mencionados, se trata más adelante al desarrollar el caso práctico de una auditoría integral a un restaurante que forma parte del departamento de operaciones.

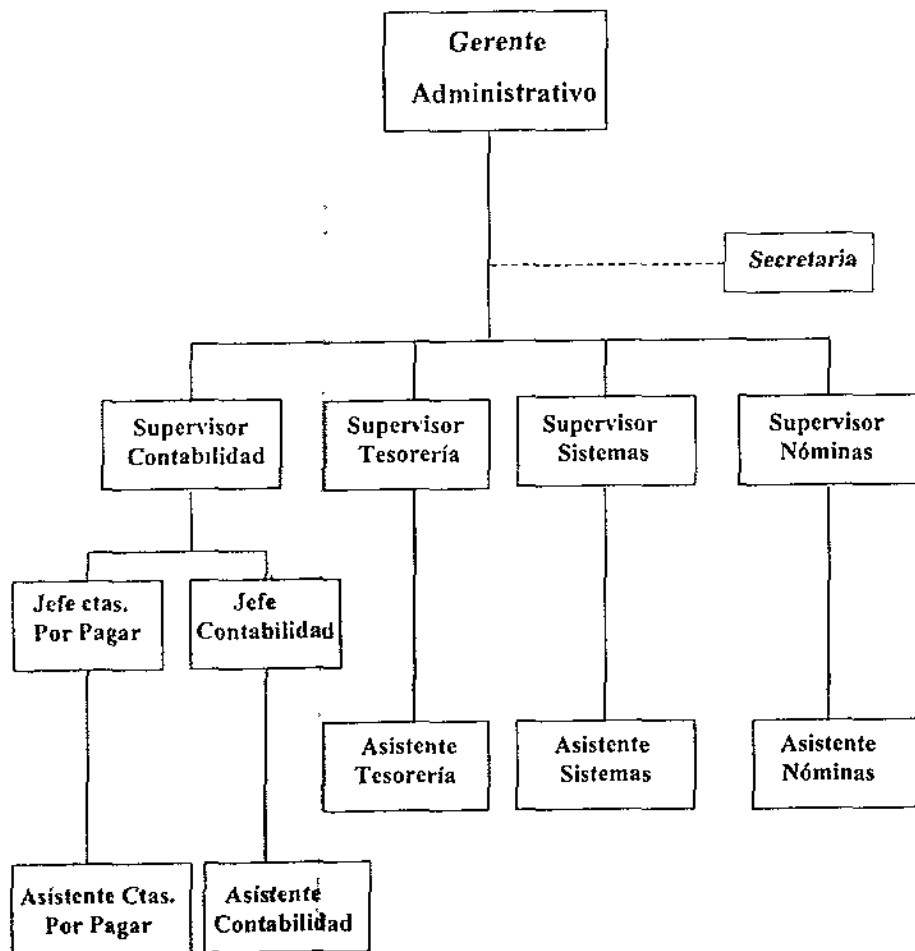
## 4.6 DEPARTAMENTO DE FINANZAS.

### 4.6.1 Sus funciones.

Este departamento cuenta con un gerente administrativo quien tiene a su cargo áreas como son: contabilidad; sistemas; nóminas y tesorería. En éste departamento recae la responsabilidad de administrar los recursos monetarios con que cuenta la empresa, a través del control adecuado de los activos fijos de la empresa, de las entradas y salidas de efectivo, del correcto pago de remuneraciones a todo el personal de la empresa y que se realice el registro contable de todas las transacciones realizadas por la empresa de manera correcta y oportuna, lo que permitirá obtener información veraz y confiable, en la cual se basa el director general para la toma de decisiones.

Por lo anterior el organigrama de este departamento es el siguiente

## ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS



#### 4.6.2 Puntos de revisión para auditoría interna.

Los puntos a revisar en este departamento se pueden clasificar por las áreas que integran al mismo, como son :

- Contabilidad - Dentro de ésta área se debe revisar que la información generada como resultado del registro de las operaciones que realiza la empresa, se encuentren correctas y que estén de acuerdo a principios de contabilidad.
- Sistemas.- Que los programas utilizados para la realización de las funciones de algunos departamentos, como serían: sistema contable, sistema de ventas, sistema de valuación de inventarios, sistema de costo de productos, etc , estén proporcionando la información correcta.
- Nóminas.- Revisar que el cálculo de pago de sueldos e impuestos esté correcto, que la elaboración de liquidaciones y finiquitos sea correcta. que el pago de prima vacacional y aguinaldo esté correcto.
- Tesorería - Se puede revisar que esté correcto el consecutivo de facturas y el consecutivo de cheques; que la cobranza de vales recibidos como pago del cliente se encuentre correcta y en fecha; que los depósitos diarios del efectivo de las ventas estén ingresando al banco debidamente; que existan las firmas autorizadas para la expedición de cheques; que los trasposos y retiros de inversiones tengan firma de autorizado del gerente administrativo y que los activos fijos de la empresa estén debidamente asegurados.

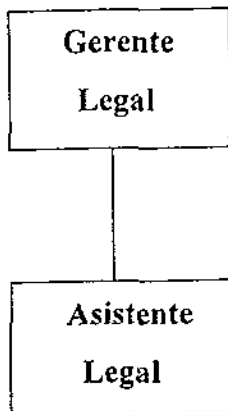
## 4.7 DEPARTAMENTO LEGAL.

### 4.7.1 Sus funciones.

Este departamento cuenta con un gerente de Legal y un asistente, los cuales se encargan de ver todo lo relacionado a pleitos y cobranzas, demandas laborales, demandas mercantiles, dar los avisos de alta correspondientes a las autoridades locales en caso de aperturas o cierres de restaurantes, obtener los permisos correspondientes para los anuncios que se requieran, realización de los contratos respectivos con proveedores o prestadores de servicios, levantar las actas respectivas ante las autoridades en caso de robos, estar al tanto del pago del impuesto predial, del pago del servicio de agua y en general todo aquello relacionado con las diversas ramas del derecho.

Por lo anterior el organigrama de este departamento es el siguiente

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO LEGAL



#### 4.7.2 Puntos de revisión para auditoría interna.

Los puntos a revisar en este departamento son :

- Que los pagos del impuesto predial se encuentren realizados en tiempo y con la base catastral correcta
- Que se encuentren actualizados los pagos del agua.
- Que estén actualizados las diferentes licencias y permisos que se requieren para la operación del restaurante, como son:
  - Aviso de apertura.
  - Aviso de terminación de obra.
  - Visto bueno de bomberos.
  - Visto bueno de operación y seguridad.
  - Alta de Hacienda.
  - Planos autorizados ante la Secretaría de Salubridad.
  - Licencias para anuncios.
  - Licencia para trabajar en días festivos.



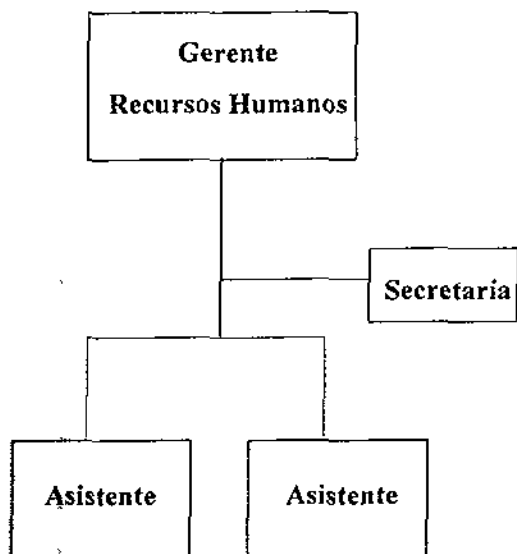
## 4.8 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

### *4.8.1 Sus funciones.*

Este departamento cuenta con un gerente de recursos humanos y dos coordinadores de recursos humanos, quienes se encargan principalmente de la contratación del personal de oficinas y del personal del restaurante en combinación con el gerente del restaurante que tenga a su cargo dicha función; dé fomentar un ambiente cordial en el trabajo a través de la elaboración de eventos sociales y juntas con las personas de los diferentes departamentos y coordinar el trabajo administrativo en restaurantes de todo lo relacionado con el personal que labora en él, así como su revisión, teniendo como apoyo para la realización de sus funciones a una secretaria que depende directamente del gerente de recursos humanos.

Por lo anterior el organigrama de este departamento es el siguiente

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



#### 4.8.2 Puntos de revisión para auditoría interna.

Los puntos a revisar en este departamento son :

- Que se encuentren las altas ante el IMSS, de todos los empleados que laboran en la empresa, poniendo especial atención en los empleados de nuevo ingreso
- Que las bajas ante el IMSS se realicen en forma oportuna.
- Que los expedientes de empleados se encuentren con toda la documentación que requiera la empresa
- Que se encuentren actualizados en el caso de los restaurantes, los listados de los empleados que se encuentren laborando en el mismo.
- Que se estén realizando las entrevistas de salida de empleados.
- Que tengan el control de vacaciones de empleados de restaurante y oficinas, así como el pago de su prima vacacional respectiva.
- Que en caso de existir reparto de utilidades, se encuentre actualizado el Comité de Reparto de Utilidades.
- Que estén cumpliendo con elaborar las juntas de comunicación, con las personas que integran los demás departamentos de la empresa.

## CAPITULO V

### CASO PRACTICO: LA APLICACION DE LA AUDITORIA INTEGRAL AL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES EN UNA EMPRESA DE COMIDA RAPIDA EN MEXICO

## 5.1 PLANEACION DE LA AUDITORIA.

En nuestro caso práctico la planeación de la auditoría a realizar a un restaurante de la empresa Alimentos rápidos LIJAESJA, S.A. de C.V., está dividida en .

- a) Trabajo a realizar.
- b) Tiempo de duración de la auditoría.
- c) Inicio de la auditoría.

### **a) Trabajo a realizar**

La planeación de la auditoría será realizada por el gerente de auditoría interna, el cual debe contemplar la gente que intervendrá en el desarrollo de ella y el tiempo a invertir en la misma. Así mismo el gerente de auditoría interna deberá revisar el trabajo final realizado por su personal, las observaciones detectadas, las recomendaciones propuestas a las mismas y cuales de ellas deberán ser discutidas con el gerente responsable del restaurante (ver Anexo- 2), así como determinar el grado de importancia para ser mencionadas en el informe de auditoría .

### **b) Tiempo de duración de la auditoría.**

En nuestro caso la elaboración de la auditoría (trabajo de campo) será efectuada por el supervisor de auditoría y un auxiliar de auditoría. Habiendo sido seleccionado por el gerente de auditoría interna para la revisión; la información y transacciones del restaurante

correspondientes a dos meses, el que está transcurriendo a la llegada del restaurante por parte de los auditores (enero de 1998) y el mes inmediato anterior (diciembre de 1997), estimando un tiempo de duración para la terminación de la auditoría, de un periodo de tres semanas en la que se incluye la emisión del informe. Para lo cual los auditores internos deberán llenar el formato de Control de Tiempo Invertido en la auditoría que se muestra en el Anexo-4.

### c) Inicio de la auditoría

Una vez que el gerente de auditoría recibió la solicitud del director general para la realización de la auditoría al restaurante Sucursal Reforma de la empresa Alimentos Rápidos LIJAESJA, S.A. de C.V. y que determinó el trabajo a realizar, el personal a emplear y el tiempo estimado de duración del desarrollo de la auditoría, el gerente de auditoría debe elaborar una carta interna dirigida al gerente responsable del restaurante, con copia al gerente de operaciones, al supervisor de operaciones que le corresponda, al director general y a algún otro gerente de la empresa que le indique el director general.

En dicha carta de inicio de auditoría debe notificar la fecha de inicio de la misma, el personal del departamento de auditoría interna que efectuará la auditoría, el período de revisión que abarcará la auditoría, que en nuestro caso es el mes de diciembre de 1997 y el mes que está transcurriendo que es enero de 1998, así como la información que necesita para su revisión, según se muestra en la siguiente carta

**Departamento de Operaciones**  
**SUCURSAL REFORMA**  
**Av. Kukulcan No. 85**  
**Plaza Loreto, C.P. 77500**  
**México, D.F.**

At'n.: Nombre del Gerente Responsable del Restaurante

De acuerdo a la solicitud de la Dirección General, hemos seleccionado tu restaurante ubicado en la Av. Reforma, para efectuarle una auditoría a la información que genera y envía a oficinas, así como al control interno existente en las funciones administrativas que desempeñan en el mismo.

La auditoría será realizada por gente del Departamento de Auditoría Interna y que son Fabián López M. (encargado) y Joel Sánchez N. (asistente) El periodo revisado comprenderá el mes que está corriendo y el mes inmediato anterior. Teniendo programado empezar con la auditoría de campo el día 25 de enero de 1998 y poderla terminar en aproximadamente dos semanas

Por lo anterior la información que necesitamos por mes para nuestra revisión, por el periodo anteriormente indicado, es la siguiente:

- Copia por mes de los registros diarios de ventas o bitácora de ventas del restaurante
- Rollos de auditoría de las cajas registradoras
- Cortes de cajas registradoras por día (tira media en Z), tira del reporte diario de unidades vendidas por producto (Product Mix).
- Consecutivo de facturas elaboradas a clientes.
- Sobres de ventas.
- Carpeta de registro de inventarios diarios de producto congelado y refrigerado.
- Amarre de ventas tira media en "Z" contra venta por unidades
- Listas autorizadas de precios de menú y muñecos.
- Reporte semanal y mensual de la merma.
- Inventarios físicos de fin de mes.
- Copia de las facturas de compras con su respectivo pedido
- Listado de empleados que se encuentran laborando.
- Cheques de nómina que no estén entregados a empleados

**Alimentos Rápidos LIJAESJA, S. A. de C.V.**

- Libro de contadores.
- Estados de resultados previos al de contabilidad.
- Políticas y procedimientos que tengan autorizados y por escrito.

La información solicitada deberá estar lista para el día de nuestra llegada al restaurante, quedando en el entendido que cualquier información adicional que se necesite para el cumplimiento de la auditoría, nos deberá ser proporcionada. Si en la auditoría realizada son detectados errores u omisiones en el registro de la información, el período auditado se podrá ampliar según lo juzgue necesario el auditor.

En los próximos días me contactaré contigo, para confirmar la fecha de inicio de auditoría y ver las dudas que tengan al respecto.

Sin más por el momento recibe un cordial saludo

Atentamente,

Gerente de Auditoría Interna

c.c. Director General  
Gerente de Operaciones  
Gerente Administrativo  
Supervisor de Operaciones

Alimentos Rápidos LIJAESJA, S. A. de C.V.



## 5.1 ESTUDIO Y EVALUACION.

El estudio y evaluación del restaurante debe realizarse una vez que se encuentran los auditores en el restaurante, dividiendo ésta actividad en :

- a) Estudio de Políticas Existentes.
- b) Aplicación del Cuestionario de Control Interno.
- c) Examen de la Información Solicitada.

### a) Estudio de Políticas Existentes.

En este inciso el auditor para familiarizarse y una vez que tenga las políticas por escrito que le hayan entregado en el restaurante, debe leerlas y comprenderlas para que posteriormente verifique el seguimiento a la aplicación de las mismas ó pregunte las dudas que pudiera tener al respecto

### b) Aplicación de Cuestionario de Control Interno.

Una vez que el auditor revisó las políticas existente para el desempeño administrativo de las funciones de los gerentes del restaurante, para complementar su panorama general que debe tener como conocimiento de las funciones administrativas a revisar, debe aplicar un cuestionario de control interno al gerente responsable del restaurante ( ver Anexo-6 a Anexo 6-6), para poder determinar el grado de confianza que debe tener en el control interno existente, lo que a su vez le indicará la profundidad que debe dar a la revisión que realice.

**c) Examen de la Información Solicitada.**

Una vez que el auditor concluyó su aplicación del cuestionario de control interno y que ha clarificado las dudas que pueda tener, es importante recabar la información solicitada para la auditoría, en la medida de saber si está toda completa y poder empezar a analizarla de manera general, para identificarla y no confundirla, así como terminar de elaborar las dudas que pudieran surgir al respecto al examinar dicha información.

### 5.3 OBTENCION DE DATOS.

Es aquí en donde se desarrolla la revisión de la información solicitada, para lo cual el auditor se basa en los programas de auditoría que debe aplicar y que fueron vistos previamente por el gerente de auditoría con el director general y el gerente de operaciones. Estos programas de auditoría contemplan la revisión de las transacciones realizadas en el restaurante, el control interno administrativo del restaurante y el registro contable de ellas, dichos programas que utilizamos en nuestro caso y que están agrupados por tipo de transacciones son los siguientes

:

- Ventas / Depósitos (Ver Anexo 7 a Anexo 7-2)
- Compras / Gastos (Ver Anexo 8 a Anexo 8-3)
- Inventarios / Costos (Ver Anexo 9 a Anexo 9-8)
- Nóminas (Ver Anexo 10 a Anexo 10-3)
- Control Interno ( Ver Anexo 11 a Anexo 11-6)

Es importante aclarar que cuando se trata de la primera auditoría a un restaurante, los programas de auditoría pueden no contemplar situaciones que sean relevantes para el auditor que desarrolla la auditoría, en cuyo caso éste debe incluir las pruebas adicionales que crea conveniente y que sirvan para soportar las observaciones detectadas en la auditoría.

Es importante recordar que es en este punto de la auditoría, en donde el auditor interno debe obtener la evidencia suficiente y competente que le permita soportar toda aquella observación de las transacciones o registros que considere que no están correctas y para lo cual el auditor debe auxiliarse de los papeles de trabajo (Ver Anexo I).

Los papeles de trabajo del auditor son propiedad de éste y se forman principalmente por los programas de auditoría utilizados en el desarrollo de la auditoría, así como de los papeles que se hayan utilizado como evidencia de la información revisada y que en nuestro caso se utilizaron formatos previamente establecidos (Ver Anexo 11-7 a Anexo 11-16), en donde se registra y deja evidencia del concepto revisado así como cantidades que ayuden a darle mayor importancia a la observación detectada. Pero en general un papel de trabajo puede ser cualquier copia fotostática que saque el auditor de la información solicitada o copias que le hayan entregado al auditor de la información solicitada y que sean exclusivas para su uso y que debe archivar detrás del programa de auditoría que corresponda dependiendo el rubro que haya revisado.

#### 5.4 ELABORACION DEL INFORME.

El informe de auditoría es la parte más importante del trabajo realizado ya que es el reporte en donde se resumen las observaciones detectadas previamente anotadas en el papel de trabajo del auditor (Ver Anexo 3), así como las recomendaciones que se proponen para la solución de éstas, siendo también el único documento susceptible de interés para el director general y demás gerentes de la empresa. Por lo cual las observaciones comentadas en el informe debieron ser vistas previamente por el gerente de auditoría y el personal que elaboró la auditoría, para asegurarse que están debidamente soportadas con la información revisada, así como haber sido discutidas con el gerente responsable del restaurante en su momento (Ver Anexo 2) y puedan empezar a ejercer algún plan de acción encaminado a la solución de las mismas, mientras la copia del informe de auditoría llegue a sus manos.

Una vez que se conocen las observaciones a comentar y se tiene la seguridad que están debidamente soportadas con los papeles de trabajo del auditor, deberá emitirse el Informe de Auditoría dirigido al Director General con copia al Gerente de Operaciones, al Supervisor de Operaciones, al Gerente Responsable del restaurante y al gerente de algún otro departamento que haya sido mencionado en la carta de inicio de auditoría.

En base a lo anterior y como resultado de la auditoría realizada al restaurante Sucursal Reforma de Alimentos Rápidos LIJAESJA, S.A. de C.V , el informe y sus recomendaciones fue elaborado como sigue :

**ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
INFORME DE AUDITORIA INTERNA**

**Para : Director General**

**Periodo Revisado : Diciembre 1997 y  
Enero 1998.**

**Restaurante auditado : Sucursal Reforma**

La auditoría fue realizada siguiendo como base programas de auditoría, que fueron previamente diseñados para la revisión de la información que emite el restaurante, los registros contables de la misma y el control interno que tiene referente a las funciones de administración que desarrollan los gerentes, siendo el trabajo de campo realizado entre el mes de enero y febrero de 1998

Anexo a este informe les comento las observaciones detectadas, así como las recomendaciones correspondientes que les ayuden a corregirlas. Estas observaciones fueron comentadas y discutidas en su momento con el gerente responsable del restaurante, para que éste pudiera empezar a realizar un plan de acción encaminado a dar soluciones a las observaciones detectadas, trabajar en el mismo con su equipo gerencial y no tuviera que esperar hasta que recibiera este informe.

Así mismo estoy anexando al final de las observaciones comentadas y como complemento a las recomendaciones de las mismas, una propuesta de políticas que no las tenemos por escrito o políticas que estamos modificando para que se encuentren actualizadas, ya que nos dimos cuenta que como resultado de la auditoría, la mayoría de los gerentes del restaurante conocían dichas políticas de forma verbal y las políticas que conocían por escrito hoy día ya no son aplicables. Por lo anterior las políticas que se están proponiendo y de las cuales requerimos nos hagan saber sus comentarios, para poder circularlas y darles el seguimiento correspondiente, son las siguientes:

**Políticas que fueron creadas:**

- Para Resguardo de Rollos de Auditoría, Facturas de Clientes y Sobres de Ventas en la Bodega de Archivo Muerto.
- Para el Llenado de Facturas de Clientes.
- Para Devoluciones.

**Alimentos Rápidos LIJAESJA, S.A. de C.V.**

- Para Tickets de Comida.
- De Caja Fuerte Para Gerentes de Restaurante.

**Políticas que fueron modificadas :**

- Para Entrega de Valores a SERPAPROSA o COMETRA.
- Para Venta de Muñecos y Otros Ingresos.
- De Cajero
- De Pago a Gerentes de Restaurante.

También aprovecho para agradecer la ayuda que me proporciono el gerente responsable del restaurante y su equipo gerencial, en cuanto a entrega de información requerida y respuesta a las preguntas realizadas durante el desarrollo de la auditoría

Atentamente,

Nombre  
Gerente de Auditoría Interna

c.c Gerente de Operaciones  
Gerente Administrativo  
Supervisor de Operaciones  
Gerente Responsable del Restaurante

**Alimentos Rápidos LIJAESJA, S.A. de C.V.**

## OBSERVACIONES DE VENTAS / DEPOSITOS:

1. La tira media que reporta la caja registradora en donde aparece el importe total de la venta del día está en "X" (lo que representa un reporte de ventas previo).

### Recomendación:

El manejar la opción para cierre en "X", resulta un reporte previo al cierre, por lo tanto el cierre de sistema al finalizar el día debe elaborarse en "Z", para tener la seguridad que es el último reporte de ventas e información generada antes de cerrar el sistema.

2. Al verificar la venta generada en la tira media general del día y compararla contra la venta determinada a través de las unidades vendidas de cada producto (product mix), se encontraron diferencias en varios días que suman \$ 7,520.00.

### Recomendación:

Es recomendable que amaten la venta del día reportada en la tira media de la caja maestra, contra la suma de la venta que resulte de multiplicar cada producto del product mix del día por su precio de venta (sin IVA), ya que esto permite tener la seguridad que las ventas y las unidades reportadas por la caja registradora al final del día están correctas y que no existan faltantes de efectivo. Así mismo en el caso de hacer cambios de precios de menú permite conocer si algún precio no fue cambiado correctamente en las cajas registradoras o también les permite conocer cuando la programación en la consolidación del product mix que realiza la caja maestra esta incorrecta.

3. Al revisar las ventas generadas por concepto de fiestas contra los contratos elaborados y cobrados de las mismas, por el mes de diciembre se encontró que en tres contratos de fiestas elaboradas, no ingresó el dinero de la venta de los paquetes por un total de \$ 950.00.

### Recomendación:

Verificar por día y por turno de gerente sacando un reporte previo de ventas en "X", que los contratos realizados por paquetes fiesta realmente hayan sido ingresados a la caja registradora, para tener la seguridad que fueron cobrados.

4. Cuando se revisaron los depósitos por ventas se encontró que existen en algunos días pequeñas diferencias de faltantes de efectivo, que en conjunto sumaron \$ 2,300.00.



### Recomendación:

Al elaborar cortes de cajeros y skims (retiros parciales de dinero), se debe verificar por turno de gerente, que el importe que indica el ticket de la caja registradora coincide con el dinero en efectivo que deposita cada gerente y que llega al Banco, con objeto de deslindar responsabilidades y saber en que turno de gerente se está dando el faltante. Así mismo el gerente cerrador al elaborar la hoja de ventas, deberá tener como responsabilidad el amarre final de las ventas de todo el día contra el total de efectivo depositado y en caso de existir algún faltante determinar en que turno de gerente se dió.

### 5. Al revisar las entregas por servicio a domicilio se observó

- a) Que no existe control en el número consecutivo de los formatos establecidos para ese tipo de ventas.
- b) La gran mayoría de los formatos que han utilizado para la venta de entrega a domicilio, carecen de datos como son:
  - Nombre del empleado que tomó la orden.
  - Nombre y firma del gerente que autorizó y revisó el producto a entregar.
  - Hora de salida y hora de llegada del empleado.
  - Nombre y firma del cliente.

### Recomendación:

Al tener ventas por servicio de entrega a domicilio, se debe utilizar el formato del pedido y entrega al cliente y llenar todos los datos que se requieren, ya que sirven principalmente para evitar fugas de producto porque el gerente en turno debe revisar y autorizar el producto que sale, controlar la mano de obra del tiempo que tarda en ir y regresar el empleado, así como tener los comentarios del cliente en relación al servicio que se le dió, al pedirle que nos anote su nombre y firma.

6. Al revisar devoluciones de venta de los meses de Diciembre'97 y Enero'98 se detectó que no se está cumpliendo con la política que existe, ya que los gerentes la conocen verbalmente, pero no tienen o no han visto dicha política por escrito, lo que ocasionó encontrar las siguientes observaciones:

- a) Existen devoluciones de personal que no están autorizados para realizarlas, como sigue:
  - Georgina Becerril por \$ 448.70 que representan el 20 % de las devoluciones revisadas.
  - Armando Pérez por \$ 794.08 que representan el 40 % de las devoluciones revisadas.

b) Se encontró una devolución del 10-ene-98 por \$ 50.70, elaborada por Armando Pérez en la caja 1 a las 20 05 hrs., siendo que corresponde a una orden que fué cobrada en la caja 3 a las 14.26.

c) No se encontraron los tickets de las devoluciones efectuadas

- Del 13-dic-97 por \$ 67.90 y de \$45.20 realizadas por Georgina Becerril en caja registradora asignada a ella (autodevolución).

- Del 11-ene-98 por \$ 70.80 realizada por Armando Pérez.

d) De las devoluciones revisadas se observó que no se está cumpliendo con la política que existe en cuanto a:

- Tener el ticket previo de la compra.
- En algunos casos no se tiene el ticket de la devolución.
- No se anotan los datos del cliente en el ticket de la devolución
- No se pide la firma del cliente en el ticket de la devolución, al igual que no lo están firmando el gerente que la elabora y el cajero que estuvo presente en dicha devolución

e) El porcentaje de las devoluciones en el mes de diciembre fue de 1.60 de las ventas.

#### Recomendación:

Se debe poner por escrito y actualizar la Política de Devoluciones (esta es una de las políticas que se proponen más adelante), darle seguimiento al cumplimiento de la misma y contemplar en ella

- 1 El gerente certificado es la persona autorizada para elaborar una devolución.
2. Debe pedirse el ticket de la compra al cliente.
3. Al elaborar la devolución en el ticket de ésta, en la parte posterior se debe anotar el motivo de la devolución, el nombre, dirección y firma del cliente de conformidad que recibió el dinero.
- 4 En el ticket de la devolución deberá ir nombre y firma del empleado al que le hicieron la devolución así como nombre y firma del gerente que realizó la devolución.
- 5 El ticket del cliente y el ticket de la devolución deben engraparse juntos, dejarlos en la gaveta del cajero y al corte final de la caja, el cajero deberá entregar ambos tickets para que sean archivados en el sobre de ventas.

6. El producto regresado, motivo de la devolución debe ser registrado como desperdicio completo
7. Llevar una bitácora de las devoluciones, con los datos de los clientes, para que posteriormente se puedan comunicar con ellos y platicar con el cliente las causas de la devolución, para hacerles ver que estamos preocupados por dicha devolución (ya que representa un mal servicio al cliente) y no perder ese cliente.

#### **EN COMPRAS / GASTOS :**

1. Al revisar las notas de remisión del pan que entregan en el restaurante, contra las facturas del Proveedor 1 se observó que no están identificadas cada remisión (es), con su factura respectiva, lo que puede ocasionar que se paguen facturas que hayan sido duplicadas por el Proveedor 1.

#### **Recomendación:**

Se debe identificar las notas de remisión que nos entrega el proveedor del pan, contra la factura respectiva del Proveedor 1 (en el restaurante), para evitar que nos puedan duplicar la facturación de alguna reja de pan. Una vez identificadas las notas de remisión del pan, deberán anexarse a la copia rosa de la factura que se manda a oficina, para tener la seguridad del pago a realizar. Así mismo solicitar al Proveedor 1 que en las facturas que elabore por pan, les anote como referencia el número de remisión de la entrega del producto, para tenerlas identificadas.

2. Al revisar facturas pagadas en oficinas y provenientes del restaurante, se detectó que en algunas de ellas les falta algún requisito fiscal, lo que repercute en ser consideradas como gastos no deducibles.

- a) Del 03-01-98 factura no. A-05334 de Inmobiliaria del Valle de \$ 5,440.00, le falta el importe en letra y dirección.
- b) Del 20-12-97 facturas 4576, 4580 y 4581 de Stellar Group por un total de \$ 15,569.45 les falta el precio unitario y dirección.

#### **Recomendación:**

Después de tomar en oficinas a revisión las facturas de proveedores, se deben verificar que contengan todos los requisitos fiscales y las facturas a las que les falte algún requisito, no

deben ser pagadas y regresarlas al proveedor en la próxima revisión de facturas que se realice, para que se cambie dicha factura y no perder de vista que contabilidad debe tener provisionado dicho gasto.

Los requisitos fiscales que se deben cubrir en toda factura o recibo que se elabore, son los siguientes:

a) Debe contener impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave de Registro Federal de Contribuyentes de quien los expida (del proveedor) Tratándose de contribuyentes que tengan más de un local o establecimiento, deberán señalar en los mismos el domicilio del local o establecimiento en el que se expidan los comprobantes.

En el caso de gastos efectuados en los restaurantes, deberemos pedir que anoten domicilio (completo) de la tienda respectiva, en el caso de oficinas será el domicilio de la misma.

b) Debe contener impreso el número de folio.

"Este punto se refiere al número consecutivo que toda facturación debe contener, sea Persona Física o Moral" y que viene a ser la referencia que normalmente se usa para pago de gastos y que permite que no se dupliquen las facturas".

c) Debe anotar lugar y fecha de expedición.

"Se refiere al lugar en donde se realiza la compra si es en México, D.F., Toluca Edo. de México, etc."

d). Debe anotar clave del Registro Federal de Contribuyentes de la persona a favor de quien expide comprobante y número de folio y año de expedición de la cédula fiscal del cliente.

e) Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que ampare el comprobante.

"Deben pedir que les detallen el número de artículos y una descripción clara de lo que se esta comprando y no permitir que le pongan VARIOS.

f) Valor unitario e importe total en número y letra, así como el monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse (en el caso del IVA).

"Este punto nos dice que deben anotar en la factura que nos entregan, el precio unitario del bien o servicio, así como el monto total, en número y letra y que debe llevar estipulados los impuestos que nos están cobrando adicionalmente, en la mayoría de los casos se refiere al IVA (Impuesto al Valor Agregado)".

g) En el caso de material importado, debe contener número y fecha del documento aduanero, así como nombre de la aduana por la cual se realizó la importación, esto en el caso de que correspondan a ventas de primera mano de mercancías importadas.

"Esto es para empresas que se dedican a importar bienes y que los venden sin procesarlos, las cuales tienen obligación de anotar en sus facturas, con que agente aduanal importaron sus artículos y que número de cuenta aduanal y pedimento de importación utilizaron".

3 Al revisar las facturas provenientes del restaurante y pagadas en oficina, se observó que la mayoría de ellas no cuentan con la respectiva orden de compra

#### **Recomendación:**

Elaborar la orden de compra antes de efectuar el pedido y solitar al gerente responsable del restaurante que autorice el pedido del producto o servicio a realizar, en caso de requerir autorización del supervisor de operaciones (algún gasto mayor de \$ 2,500 00) también debe firmarla éste. Una vez debidamente autorizada la orden de compra, se deben comunicar con el proveedor respectivo y realizar el pedido del producto o servicio deseado.

Cuando el proveedor les entregue el servicio o producto solicitado deben cotejar su factura con su respectiva orden de compra (debidamente autorizada) y verificar que el bien físico esté completo ó tratándose de un servicio, que éste se haya realizado correctamente. Posteriormente deben sellar la factura del proveedor y sus respectivas copias. quedarse con una copia de la factura (se envía a oficina para su posterior pago) y darle nuestra copia de orden de compra al proveedor para que éste la anexe a su factura original y cuando la lleve a revisión en oficinas, verificar que dicha factura cumplió con su orden de compra y no existe problema alguno para su pago.

#### **EN INVENTARIOS / COSTOS :**

1. Al comparar el costo de distribución registrado en el estado de resultados previo que elabora el restaurante, contra el registrado por contabilidad del mes de diciembre de 1997, existe una diferencia de más en importe determinado por el restaurante de N\$ 5,007.00 que se debe a facturas del mes de noviembre de 1997 consideradas de más en el restaurante.

#### **Recomendación:**

Se deben tener los registros de facturas que correspondan al mes que se trate, es decir no mezclar facturas de fin de mes que terminó con las del mes que inicia, al menos que correspondan a la provisión realizada, debiendo cotejarlas con los respectivos pedidos y recepciones de camiones que tuvieron durante el transcurso del mes, así como verificar el monto del producto comprado contra la relación mensual que envía el Proveedor 1, por las compras que le realizamos en el transcurso del mes.

2. En algunos días que se revisó la comida de empleados, se detectó en dos de ellos que lo anotado en el programa de la computadora no coincidió contra lo que reporta el ticket de la caja registradora, siendo mayor el número ingresado a la computadora, como sigue: el 01-dic-97 por 15 cocas grandes, 8 hamburguesas y 6 papas medianas y el 07-ene-98 por 11 hamburguesas, 7 papas chicas, 4 jugos, 10 cafés y 12 pays

#### **Recomendación:**

Se deben verificar que los productos que se metieron en menú tickets por comida de empleados a la caja registradora, sean los mismos que se anotan en la computadora para tener la seguridad de que el costo de comida de empleados es el correcto. Ya que en este caso dicho costo quedó sobrevaluado.

3. Al revisar el desperdicio crudo y desperdicio completo se detectó :

- a) Que la hoja de Desperdicio no es firmada de manera consistente por los gerentes.
- b) De tres días que se revisaron del mes de ene-98, se encontró diferencias de los números anotados en la hoja de desperdicio, contra lo anotado en la valuación de desperdicio (programa de la computadora), dichas diferencias ya totalizadas se anotaron de más en la valuación del desperdicio (computadora) como sigue : En carne 25 piezas, en pan regular 31, en pollo 23 piezas y 17 piezas de pays.
- c) Los costos utilizados para la valuación del desperdicio en el mes de diciembre de 1997, mismo que fue reportado a contabilidad para su registro, corresponden al mes de noviembre de 1997.

#### **Recomendación:**

- a) Se debe firmar el formato de registro del desperdicio por el gerente en turno de producción, ya que con eso se respalda que dicho producto realmente fue desperdiciado.
- b) Se deben verificar que los productos que se registraron en la hoja de desperdicio coincidan con los anotados en la computadora, para tener la seguridad de que el costo de desperdicio es el correcto. Ya que en este caso dicho costo quedó sobrevaluado.
- c) Los costos de cada mes, enviados de oficina al restaurante deben ser cambiados en cajas registradoras y en programas de computadora el primer día del nuevo mes antes de iniciar la operación ó en la noche antes de realizar el cierre del sistema.

4. Al revisar las transferencias de productos por los meses revisados, notamos en los formatos utilizados, que no existe consistencia en la firma del gerente que entrega y tampoco en la del gerente que recibe.

#### Recomendación:

Toda transferencia de productos que realicen de un restaurante a otro, el formato de transferencia en donde anoten el producto que sale debe estar firmado por el gerente que entrega dicho producto y a su vez el gerente que recibe debe firmar de conformidad que está de acuerdo con el total de producto recibido. Para tener la seguridad que el producto realmente salió del restaurante para ser ingresado en el otro restaurante y evitar fuga de producto.

5. En la revisión del Inventario Físico del 31 de enero de 1998, se observó:

a) Antes de empezar la operación de la tienda, tenían varias cajas abiertas de un mismo producto.

b) Al elaborar un análisis de producto inventariado en base a usos, se determinó que:

- El pollo se encontró excedido en 4 cajas.
- Sobres de catsup excedidos en 3 cajas.
- Sobres de jalapeño y agri dulce excedidos en 4 cajas.
- Carnes se encontraban excedidas en 7 cajas.

c) Durante el tiempo que permanecimos en el restaurante, la mayoría de los días las puertas de la bodega y de la cámara de refrigeración y de congelación, permanecieron sin llave ó candado.

#### Recomendación:

a) Para tener un mejor control del producto que utilizamos diariamente, se recomienda mantener un stock en cocina y tener abierta una sola caja de cada producto y respetando la fecha más cercana a caducar.

b) Así mismo es muy importante que se tome en cuenta para la elaboración del pedido, las piezas sueltas que se tengan inventariadas, así como analizar el pedido en relación a las ventas estimadas y a una semana real de ventas comparable con la semana que vayan a pedir, lo cual permitirá tener un mejor control en las cajas solicitadas y evitar que el restaurante se encuentre sobre inventariado, lo que significa tener dinero parado (sin ningún beneficio) y que a su vez puede dar origen a mayores pérdidas de producto.

- c) La política de la empresa es tener bodegas y cámaras de congelación y de refrigeración cerradas todo el tiempo con candado ó llave, para tener un mejor resguardo y el adecuado manejo de usos y stock de los productos que utilicen.

6. Al revisar y realizar inventario de muñecos al 31 de enero de 1998, se observó que no tienen un control en el restaurante de las existencias de muñecos, ya que no pudieron darnos cifras contra las cuales pudieramos determinar si el número de muñecos inventariados eran las que debían existir y no se tenía el tiempo necesario para haber realizado un amarre de dichos muñecos al 100 %.

#### **Recomendación:**

Elaborar inventarios diarios de muñecos, no abrir más de una caja de ellos y cuando se abra una nueva caja se deben elaborar bolsas con contenidos de un número fijo de muñecos (20) para ser entregadas al iniciar su turno el cajero y de esta forma a través del corte de caja del cajero determinar posibles faltantes al finalizar su turno. Así mismo al finalizar el día verificar que el número de muñecos del inventario inicial menos las ventas y menos los posibles faltantes de cajeros, coincida con el número de muñecos contados al finalizar el día.

#### **EN NOMINAS :**

1. Por lo que respecta a recibos de nómina de empleados, gerentes y listados de cheques de nómina encontrados en el restaurante, las observaciones fueron:

- Se encontraron seis casos de empleados que se les entregó su cheque de nómina y que no firmaron su recibo correspondiente.
- Se encontró un caso de un cheque de un finiquito entregado y que la hoja del finiquito no fue firmada por el empleado.
- En algunos casos los empleados no están firmando en el listado de nómina de cheques, cuando se les entrega su cheque del pago de nómina.
- No existe consistencia en la firma del gerente en los listados de cheques de nómina, cuando entregan a los empleados sus cheques de nómina.
- Los cheques no entregados a empleados por nómina o finiquitos no se están cancelando y enviando a oficinas al mes de no haberse cobrado.
- Existe retraso aproximado de tres meses en el envío a oficinas, de los recibos de nómina, listados de cheques de empleados y recibos de nómina de gerentes, lo cual puede ocasionar el extravío de los mismos al estar tanto tiempo en el restaurante.

#### **Recomendación:**



Siendo recomendable para estos puntos que los gerentes se aseguren que antes de entregar cualquier cheque por nómina, que el empleado les firme el recibo correspondiente, les firme en el listado de cheques y que ellos mismos firmen en el listado de cheques como respaldo de que persona entregó el respectivo cheque de nómina.

Así mismo es importante para evitar extravío de recibos de empleados o gerentes, que éstos después de un mes de haber estado en el restaurante, se manden de regreso al departamento de nóminas en oficinas, así como los cheques que no hayan sido cobrados, los cuales deben estar debidamente cancelados y relacionados

#### EN CONTROL INTERNO :

1. Al observar el procedimiento de cortes de caja se observó, que estaban trabajando en la la misma alta de un cajero (en la caja registradora), con dos personas diferentes, ya que al terminar el turno del primer cajero, hacían un subcorte (corte sorpresa ) que le daban el caracter de corte final e ingresaban otra gaveta con otro cajero diferente, para que siguiera marcando en la misma cuenta y caja del primer cajero, de tal forma que en los cortes de caja anotados en el sobre de ventas únicamente aparecía el nombre del primer cajero y con el importe de la venta total del día.

#### Recomendación :

La caja registradora debe ser operada por un solo cajero y hasta que sea retirado y le realicen su corte de caja final, no puede ser ingresado otro cajero con el mismo nombre del cajero anterior y con su misma venta. Así mismo se recomienda ver la política de caja para empleados que se comenta al finalizar las observaciones.

2. No se están anotando los cortes sorpresa que se elaboran a los empleados, en el libro de contadores, por lo cual no sabemos si están cumpliendo con la política de elaboración de cortes sorpresa y si están dando seguimiento en caso de existir sobrantes o faltantes, en el corte final del cajero.

#### Recomendación :

Se deben elaborar dos cortes sorpresa por turno de gerente, para lo cual deberán sacar un subcorte de ventas de la caja registradora, contando lo que tiene el cajero y comparandolo contra el subcorte de ventas y NO DECIRLE al empleado COMO SALIO, ya que deberán dar seguimiento en su corte final para que en caso de traer un sobrante o faltante determinado en el corte sorpresa, éste debe aparecer al final de su corte

3 Las observaciones en cuanto a la revisión de tickets de comida fueron las siguientes:

- Existe retraso de dos semanas en que no se han enviado los tickets a oficinas.
- No hay consistencia por parte de los empleados en marcar la tecla de tickets en la caja registradora, cuando reciben estos vales como medio de pago.
- En los cortes de cajeros los gerentes no están verificando que los sobrantes de efectivo que existen por concepto de tickets de comida (tickets restaurant, restocheks y efectivale) se estén reportando en su totalidad por el cajero; por ejemplo al revisar del día 1 al 7 de enero de 1998 existieron sobrantes no reportados por cambio de tickets de \$ 92.60.

**Recomendación:**

Al elaborar los cortes de cajeros, la media del corte de la caja registradora indica el importe de los tickets restaurant (por la venta) y el importe de los tickets gaveta (tickets recibidos), siendo éste último igual o superior al importe de tickets restaurant debido al cambio que no se regresa al cliente cuando paga con esta clase de tickets; cambio que debe ser reflejado al final del día como un sobrante de efectivo. Por lo cual los gerentes deben verificar al hacer el corte de ventas al cajero, que dicho sobrante en tickets de comida exista físicamente y que sea reportado en dentro del gran total de sobrantes del día así mismo se recomienda ver la propuesta de política para tickets de comida que se comenta al finalizar las observaciones

4. Las observaciones en cuanto a la revisión de rollos de auditoría del mes de diciembre 1997 y de enero de 1998, fueron las siguientes

- Del día 21 de diciembre al momento de la revisión no estuvieron los rollos de auditoría de las cajas 7 y 9.
- Rollos de auditoría que faltaron del mes de enero de 1998 al momento de la revisión

| Día | Número de Caja |
|-----|----------------|
| 4   | 4              |
| 5   | 9              |
| 6   | 1 y 9          |
| 18  | 8              |
| 22  | 9              |

- Rollos de auditoría del mes de diciembre de 1997 con impresión encimada :

| Día | Número de Caja |
|-----|----------------|
| 6   | 6              |
| 7   | 6              |
| 10  | 1              |
| 11  | 6              |
| 12  | 1 y 2          |

|    |   |
|----|---|
| 13 | 6 |
| 25 | 6 |
| 27 | 5 |

Como se puede observar la caja no. 6 tiene problemas de impresión en el rollo de auditoría

**Recomendación.**

Se debe tener un control diario sobre los rollos de auditoría de las cajas registradoras, asegurarse que la impresión de todo el día está completa, legible y que no les falte algún rollo, ya que son el soporte del registro de todas las transacciones que realiza cada caja registradora durante el día y en caso de faltar algún rollo de auditoría, se recomienda levantar un acta ante Ministerio Público o Juez Calificador para que tengan el respaldo ante una posible revisión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En caso de tener problemas con las cajas registradoras en cuanto a la impresión de los rollos de auditoría, se recomienda de ser posible no utilizar dichas cajas, hasta que estén debidamente reparadas, recomendando que sea reparada la caja 6 para evitar que siga teniendo problemas de impresión en el rollo de auditoría

5. Al elaborar las facturas de clientes no están anotando el número de folio de la cédula del R.F.C. del cliente, en lugar de anotar el número de transacción de la caja registradora, están anotando el número de orden y no hay consistencia en anotar la dirección del cliente.

**Recomendación:**

Al elaborar las facturas de los clientes, se debe anotar el número de folio de la cédula del R.F.C del cliente, para dejar evidencia que se verificó que el cliente está registrado ante la Secretaría de Hacienda. Así mismo debemos anotar el número de transacción de la caja registradora en lugar de anotar el número de orden, ya que el número de transacción (for ever) nunca se repite y cumplir con anotar todos los datos que se requieren como se muestra en la propuesta de política para llenado de facturas de clientes que se comenta al finalizar con las observaciones

6. El archivo muerto de rollos de auditoría, sobres de venta y facturas de clientes, no se está manejando adecuadamente, ya que el restaurante no ha cumplido con enviarlo a tiempo a la bodega de archivo muerto, teniendo un retraso de siete meses que no envían a dicha bodega, lo que puede ocasionar el extravío de este tipo de información que es de suma importancia para el respaldo de las ventas que generamos, ante una posible revisión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**Recomendación:**

Enviar cada mes a la bodega de archivo muerto, la información correspondiente a los meses de retraso, dejando en el restaurante el mes que está corriendo y el mes inmediato anterior

Así mismo se recomienda ver la propuesta de la política para resguardo de archivo muerto que se comenta al finalizar con las observaciones.

7 Al haber realizado el arqueo de caja fuerte el día 25 de enero de 1998, se observó lo siguiente:

- No tienen un fondo fijo de caja fuerte autorizado. Así mismo se pudo observar que están excedidos en dotación de morralla (cambio). ya que el día del arqueo tenían listo para depositar un envase por \$ 3,200 00 en cartuchos de monedas, en el arqueo se contaron \$ 10,000 00 en morralla y al día siguiente iban a recibir \$ 10,800.00 en morralla.
- Se encontraron en caja chica vales por faltantes de gavetas de \$ 130.63 , uno del 10-10-97 y el otro no tenía fecha; vales por \$ 245.00 (caja chica) y \$ 35.00 (gaveta de cambio) por concepto de táxis, de los cuales no hay nombre y firma del gerente que los autorizó.
- Se encontraron en caja negra (cambio de tienda) tres vales por gastos a comprobar que suman un importe de \$ 4,617 87, como sigue

a) Por cobrar a Proveedor 1 \$ 805.00 por reparación de pértiga (tubo con que se cierra el acceso al estacionamiento), que descompuso el camión de ellos

b) Por reparación de una caja registradora que descompusieron dos empleados (Edvino Espinoza y Juan Zaraut) al haber estado jugando en un cierre, ya que lanzaron una cubeta con agua la cual cayó encima de la caja registradora, el importe que pagaron por éste concepto fue de \$ 2,676.87 los cuales me comentó Edson Hernández (gerente responsable del restaurante) que se los van a cobrar a dichos empleados, quienes de puño y letra anotaron en la factura original de Compucontrol que están de acuerdo en pagar dicha reparación

c) Un vale por \$ 1,136.00 que viene del 15 de octubre de 1997, de los gerentes Saúl Torres (334), Cecilia Tellez (334), Luis Díaz (134) y Daniel Vargas (334), por una carpeta organizadora que había dejado de muestra un proveedor y que fue extraviada. De esto me comentó Edson Hernández que durante el mes de febrero de 1998 van a pagar dicho vale.

#### Recomendación :

Es importante retomar la Política de Caja para Gerentes Certificados y la Política de Caja Chica de la cual se anexa propuesta al finalizar los comentarios de las observaciones.

Por lo que respecta al fondo fijo de caja fuerte, se recomienda elaborar un estudio del importe máximo de efectivo que deben tener el fondo de caja fuerte, respetando temporadas altas y bajas de ventas y determinando el importe para fondo de gavetas, fondo de caja chica y fondo de cambio, evitando que la caja fuerte se exceda de dicho monto autorizado.

Por último y como se mencionó al principio de éste informe, en seguida encontrarán la propuesta que estamos haciendo de políticas encaminadas a reforzar el control interno administrativo del restaurante, mismas que deben ser analizadas y elaboramos los comentarios que crean convenientes, para estar en condiciones de emitirlas, explicarlas y darles seguimiento. Las políticas propuestas son las siguientes :

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

**TITULO :** POLITICA PARA RESGUARDO DE ROLLOS DE AUDITORIA, FACTURAS DE CLIENTES Y SOBRES DE VENTA EN LA BODEGA DE ARCHIVO MUERTO.

NUMERO

FECHA

EMITE

HOJA 1/4

### OBJETIVO.

Tener la seguridad que el archivo muerto por rollos de auditoría, facturas de clientes y sobres de ventas, que representan la información que respalda las ventas de la empresa, se encuentre completo y seguro en bodega de archivo muerto.

1. Al finalizar el mes, los rollos de auditoría, facturas de clientes y sobres de venta se deben guardar en caja de archivo muerto (CAJAS DE PAPA CONGELADA), respetando lo siguiente.

a) En una caja por mes meter los sobres de venta, el file de facturas de clientes (en una bolsa de plástico para que la documentación se mantenga en buen estado) y las bolsas de los rollos de auditoría, verificando que no les falte nada

b) La caja de archivo muerto a utilizar debe ser la de papa congelada

c) La caja de archivo muerto con los rollos de auditoría, facturas de clientes y sobres de venta, se debe sellar con cinta canela y, en los sellos poner la firma del Gerente General. El sellado de la caja debe ser en la bodega de archivo muerto, una vez que sea recibida y verificada por la persona responsable de la bodega.

d) Debe rotularse la caja en la parte posterior, anterior, en el lado derecho y lado izquierdo, con un "NUMERO DE FOLIO" que identifique a cada tienda

El número de folio se debe elaborar con las tres primeras letras del restaurante, seguidas de los dos últimos números del año que se trate, el mes que corresponda (en número) y finalmente el número del día.

### EJEMPLO DE ELABORACION DEL NUMERO DE FOLIO:

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

**TITULO :** POLITICA PARA RESGUARDO DE ROLLOS DE AUDITORIA, FACTURAS DE CLIENTES Y SOBRES DE VENTA EN LA BODEGA DE ARCHIVO MUERTO.

| NUMERO | FECHA | EMITE | HOJA 2 / 4 |
|--------|-------|-------|------------|
|--------|-------|-------|------------|

Suponiendo que el restaurante de Pedregal envía su caja de rollos de auditoria y sobres de venta del mes de noviembre de 1997, el día 16 de enero de 1998, el número de folio que le corresponde es:

PED980116

PED = Las tres primeras letras de la tienda  
98 = El año en que estamos  
01 = El mes en que se entreguen la caja a la bodega de archivo muerto  
16 = El día que corresponda del mes en que entregan la caja a la bodega de archivo muerto, en este ejemplo se supone que la fecha de entrega fue el 16-01-98

2. Se debe tener una relación por restaurante, de las cajas que se manden a bodega de archivo muerto y donde hay que anotar lo siguiente:

- Fecha del día en que se manda
- Número de folio que le corresponda
- Concepto detallado del contenido de la caja
- Nombre y firma del gerente general del restaurante, que avala el contenido de la caja.
- Nombre y firma de la persona que reciba la caja que entreguen, en la bodega de archivo muerto

3. Las cajas de rollos de auditorias, facturas de clientes y sobres de venta, deben ser llevadas a la bodega de archivo muerto, por el gerente responsable de cada restaurante.

4. En caso de no cumplir con los puntos anteriores del 1 al 3 que son aplicables a todos los restaurantes, no se recibirá ninguna caja en la bodega de archivo muerto.

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO :

POLITICA PARA RESGUARDO DE ROLLOS DE AUDITORIA, FACTURAS DE CLIENTES Y SOBRES DE VENTA EN LA BODEGA DE ARCHIVO MUERTO.

NUMERO

FECHA

EMITE

HOJA 3 / 4

5. Los rollos de auditorías, facturas de clientes y sobres de venta que se lleven a la bodega de archivo muerto *deben atender a lo siguiente:*

- a) Al empezar un nuevo mes ponerse de acuerdo con el encargado de la bodega para saber que día y a que hora llevarán su archivo muerto a la bodega correspondiente, en el mes que se trate
- b) Únicamente tener en su restaurante, la información del mes que esta corriendo, la del mes inmediato anterior y la del mes atrasado que están por entregar.
- c) El gerente responsable del restaurante que no entregue su archivo muerto a tiempo, se hará acreedor a las sanciones correspondientes.

6 El encargado de la bodega de archivo muerto, al recibir las cajas de los restaurantes, debe verificar el contenido de las mismas atendiendo al mes que le entreguen y asegurarse que el número de sobres de venta, y de bolsitas de rollos de auditoría, *corresponden al número de días del mes que entregan*, así como las facturas de clientes que le entreguen estén completas y no falte alguna, para lo cual debe elaborar una hoja de control que contenga lo siguiente.

- a) Fecha del día en que recibe la caja
- b) Restaurante de donde procede la caja
- c) Número de folio de la caja
- d) Concepto detallado del contenido de la caja.
- e) Nombre y Firma del gerente responsable del restaurante.
- f) Nombre y Firma del encargado de la bodega que recibe la caja.

7 Queda claro que los únicos departamentos que tienen acceso a los rollos de auditoría, facturas de clientes y sobres de venta que se encuentren en bodega de archivo muerto (con previo aviso al responsable de la bodega), serán el responsable del departamento de Auditoría Interna, los gerentes responsables de cada restaurante y el Gerente Administrativo.



# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

**TITULO :** POLITICA PARA RESGUARDO DE ROLLOS DE AUDITORIA, FACTURAS DE CLIENTES Y SOBRES DE VENTA EN LA BODEGA DE ARCHIVO MUERTO.

NUMERO

FECHA

EMITE

HOJA 4 / 4

8 Al finalizar el mes de recepción de archivo muerto y como seguimiento al cumplimiento de esta política, el encargado de la bodega de archivo muerto debe emitir un informe de los restaurantes que no entregaron su archivo muerto y enviar dicho reporte al gerente de operaciones con copia al supervisor de operaciones correspondiente y copia al gerente de auditoría interna

DIRECCION GRAL.

FINANZAS

REC. HUMANOS

OPERACIONES

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO : POLITICA DEL LLENADO DE FACTURAS DE CLIENTES

|        |       |       |            |
|--------|-------|-------|------------|
| NUMERO | FECHA | EMITE | HOJA 1 / 3 |
|--------|-------|-------|------------|

### OBJETIVO.

Conocer la importancia que tiene el cuidado y manejo de las facturas de clientes que se elaboran en restaurantes, así como mantener el control de las mismas, ante una posible revisión por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

1. Elaborar su factura al cliente que lo solicite, siempre y cuando muestre su cédula de identificación fiscal
2. El gerente de servicio es el encargado de hacer la factura de cliente y en la misma debe anotar después de poner el RFC, el número de folio de la cédula y su año de expedición
3. Únicamente se puede elaborar la factura, cuando el cliente presente su ticket respectivo de la caja registradora que corresponda (ticket previo de la compra), quedando prohibido que elaboren alguna factura sin la presentación de dicho ticket.
4. Al elaborar las facturas hay que anotar todos los datos que requiere la factura como son:
  - a) Nombre: Poner el nombre del cliente que la solicita, sin abreviaciones y tal como lo muestre su cédula de identificación.
  - b) R.F.C.: Anotar el registro federal de contribuyentes que tiene registrado en la cédula de identificación fiscal del cliente.
  - c) Dirección: Se debe pedir al cliente el domicilio fiscal y anotarlo en este renglón, en caso de que el cliente se niegue a dárselo, deberá anotarse "No Proporciono Dirección".
  - d) México, D.F., a: Corresponde anotar la fecha del día de elaboración de la factura
  - e) Pedimento No.: Anotar el número del pedimento con que se importó la mercancía (en el caso de artículos de boutique, muñecos y otros artículos de venta no producto que sean de procedencia extranjera), este dato deberán conseguirlo con el departamento de contabilidad ó con el departamento de tesorería

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO : POLITICA DEL LLENADO DE FACTURAS DE CLIENTES

| NUMERO | FECHA | EMITE | HOJA 2 / 3 |
|--------|-------|-------|------------|
|--------|-------|-------|------------|

f) Fecha: Anotar la fecha en que fue importado el artículo respectivo, también conseguirán esta fecha con el departamento de contabilidad o con el departamento de tesorería.

g) Aduana: Se debe poner el nombre de la aduana, a través de la cual fueron importados los artículos que se venden, este dato lo deben conseguir con el departamento de contabilidad o con el departamento de tesorería.

h) Venta según ticket No.: Se debe anotar el número del ticket de transacción consecutiva que anota la caja registradora en el ticket por la compra realizada.

i) Caja No.: Anotar el número de la caja registradora en la cual el cliente realizó su compra y que aparece en el ticket del cliente.

j) Consumo: Anotar el importe de la venta sin incluir el IVA.

k) IVA 15%: Desglosar el importe al valor agregado respectivo.

l) Total: Se debe poner el importe total de la venta (incluyendo el IVA).

m) Observaciones: Se debe utilizar principalmente para poner el importe total de la factura en letra, y si tuvieran que anotar alguna otra observación, como sería el concepto del producto comprado, escribirlo abajo del importe total que fue anotado en la letra.

5. Una vez que se elabore la factura se debe cancelar el ticket de la compra, utilizando el sello de cancelado en la parte de enfrente y engrapar dicho ticket a la factura original, para ser entregada al cliente respectivo. La copia rosa debe ser archivada en el restaurante dentro del orden consecutivo que tengan por las facturas elaboradas, sin que falte alguna factura.

6. En caso de cancelar alguna factura, el original y su copia rosa hay que archivarlas en el expediente del consecutivo de facturas elaboradas en el restaurante.

7. Las facturas se deben elaborar una por cada ticket que presente el cliente, en caso de que la venta sea por consumo y artículo de venta no producto, se debe hacer una factura por el consumo y otra por la venta no producto, (debiendo engrapar el ticket del cliente a las dos facturas elaboradas) así mismo esta prohibido elaborar una factura por el importe de dos o más tickets.

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO :

POLITICA DEL LLENADO DE FACTURAS DE  
CLIENTES

NUMERO

FECHA

EMITE

HOJA 3 / 3

8 Cada gerente responsable de un restaurante debe tener cuidado de mantener un stock suficiente de facturas, de acuerdo a las necesidades requeridas y evitar quedarse sin ninguna de ellas

9 Queda prohibido prestar facturas de un restaurante a otro, el gerente que no respete este punto se hará acreedor a las sanciones respectivas.

Procedimiento para el Resguardo de las Facturas en restaurantes.

1 Cuando les sean entregado los blocks de facturas al gerente responsable de cada tienda, debe verificar que el folio de las mismas está completo

2. Los blocks de facturas que estén sin utilizar, deben ser guardada en la caja fuerte del restaurante, en sobre sellado con la firma del gerente responsable del restaurante y ser éste el encargado de ir sacando blocks de facturas en la medida que se requieran.

3 Del block que estén utilizando, deben sacar facturas por un número fijo de día (uso), dependiendo las que elabore cada restaurante (5, 10, 15, 20, etc.), para facilitar su control, (esto lo realizará el gerente abridor encargado de caja fuerte), en el caso de no haber utilizado todas las facturas en el transcurso del día, el gerente cerrador debe regresar a la caja fuerte las facturas que no se utilizaron y ser las primeras que se utilicen al día siguiente.

4. Al terminar de elaborar un block de facturas y utilizar uno nuevo, deben tener cuidado en utilizar el que corresponda de acuerdo al número consecutivo que prosiga.

5. Las copias rosas una vez despegadas de la original (por el día que transcurre), se deben ir archivando en folders (tamaño media carta) con broche BACCO por separado, en número consecutivo ascendente, para evitar que se pierda alguna de ellas.

DIRECCION GRAL

FINANZAS

REC. HUMANOS

OPERACIONES

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

**TITULO :** POLITICA PARA DEVOLUCIONES

| NUMERO | FECHA | EMITE | HOJA 1 / 2 |
|--------|-------|-------|------------|
|--------|-------|-------|------------|

### OBJETIVO

Mantener el porcentaje de devoluciones abajo del rango permitido y asegurarse que fueron realizadas debidamente

1 - Las únicas personas autorizadas a realizar una devolución en cada restaurante, son los gerentes certificados.

2 - Queda prohibido para los gerentes certificados realizar una autodevolución a excepción de que solo se encuentre un gerente y un empleado en el restaurante.

3 - La elaboración de una devolución debe realizarse en la caja registradora que corresponda a la compra que hizo el cliente.

4 - Para realizar la devolución al cliente, debe estar presente el cajero de la caja registradora donde se realice dicha devolución.

5.- Al momento de efectuar una devolución se debe:

a) Preguntar el motivo al cliente de porqué desea la devolución.

b) Pedirle al cliente su ticket de compra de la caja registradora

c) Pedirle al cliente que nos regrese el producto motivo de devolución, el cual deberá anotarse en el desperdicio completo del día.

d) Se debe marcar el producto devuelto en la caja registradora, para obtener el ticket de la devolución, procurando sacarlo de la caja registradora con un espacio adicional después de impresa la devolución (dejar correr el ticket antes de cortarlo) que permita anotarle en la parte posterior los siguientes datos:

-Nombre del cliente, dirección, teléfono y pedirle al cliente que firme de conformidad después de haberle entregado el efectivo motivo de la devolución

-Nombre y firma del empleado (cajero) al que le realizaron la devolución

-Nombre y firma del gerente que realizó la devolución.

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO : POLITICA PARA DEVOLUCIONES

| NUMERO | FECHA | EMITE | HOJA 2 / 2 |
|--------|-------|-------|------------|
|--------|-------|-------|------------|

-Motivo de la devolución.

- c) El ticket de la compra del cliente junto con el ticket de la devolución deben ser engrapados y dejarlos en la gaveta de la caja registradora del empleado al que le hicieron la devolución, éste empleado debe entregar ambos tickets junto con su gaveta de caja, al gerente que le realice su corte de caja

6 - El gerente que realice cortes de cajeros y observe que la tira media de la caja registradora del corte del cajero tiene marcada alguna devolución, debe asegurarse que el cajero le está entregando el ticket de la compra del cliente y el ticket de la devolución y verificar que el importe de la devolución o devoluciones coincida con lo marcado en la tira media de la caja registradora. En caso de existir alguna diferencia o faltar algún ticket debe ser aclarado en el momento para saber a qué persona se debe sancionar y cobrar dicha devolución.

7 - Las devoluciones realizadas en el transcurso del día, el gerente en turno debe anotarlas en el libro de contadores para tener un resumen por día, registrando lo siguiente:

- a) Numero de caja
- b) Número del ticket del cliente
- c) Número del ticket de la devolución.
- d) Importe de la devolución.
- e) Nombre del cajero
- f) Nombre del gerente que realizó la devolución
- g) Motivo de la devolución.
- h) Totalizar el importe de las devoluciones por día.

8 - El gerente cerrador es el responsable de totalizar las devoluciones del día y asegurarse que existan todos los tickets de clientes y devoluciones que soportan el total de las devoluciones, mismos que deben estar archivados en el sobre de ventas del día correspondiente

|                |          |              |             |
|----------------|----------|--------------|-------------|
| DIRECCION GRAL | FINANZAS | REC. HUMANOS | OPERACIONES |
|----------------|----------|--------------|-------------|

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO : POLITICA DE CAJA FUERTE PARA GERENTES DE RESTAURANTE

| NUMERO | FECHA | EMITE | HOJA 1/3 |
|--------|-------|-------|----------|
|--------|-------|-------|----------|

### OBJETIVO.

Tener la seguridad y confianza que el dinero y valores que existan en caja fuerte del restaurante, se encuentren bien resguardados y se dé el adecuado manejo de los mismos.

1 - Deben tener acceso a la caja fuerte, únicamente Gerente General, Primer Asistente, Segundos Asistentes.

2 - Efectuar cuatro conteos por día y registrarlos en el sobre de ventas del día, de la siguiente forma:

a) Turno abridor El gerente que tenga a cargo abrir el restaurante en la mañana, es su responsabilidad realizar el PRIMER conteo de caja fuerte

b) Turno intermedio El gerente abridor junto con el gerente intermedio deben efectuar el SEGUNDO conteo de caja fuerte AL MISMO TIEMPO lo cual tiene como finalidad trasladar la responsabilidad de la caja fuerte del gerente abridor al gerente intermedio y evitar posibles errores en el conteo de la caja fuerte.

c) Turno nocturno El gerente intermedio junto con el gerente cerrador deben efectuar el TERCER conteo de caja fuerte AL MISMO TIEMPO, lo cual tiene como finalidad trasladar la responsabilidad de la caja fuerte del gerente intermedio al gerente cerrador y así evitar errores en el conteo de la caja fuerte

d) Turno nocturno El gerente encargado del cierre del restaurante, debe efectuar el CUARTO y ultimo conteo del día, siendo la persona responsable del efectivo, cheques, tickets de comida y demás documentos de valor que hayan quedado guardados al final del día en la caja fuerte.

3 - En el caso de restaurantes que cuenten con dos turnos de gerentes, deben contarse tres veces al día la caja fuerte y registrarse en el formato autorizado, de la siguiente forma:

a) Turno abridor. El gerente que tenga a cargo abrir el restaurante en la mañana, es su responsabilidad realizar el PRIMER conteo de caja fuerte

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO :

POLITICA DE CAJA FUERTE PARA  
GERENTES DE RESTAURANTE

NUMERO

FECHA

EMITE

HOJA 2 / 3

b) Al entregar el restaurante el gerente -abridor al gerente cerrador, entre ambos deben realizar el SEGUNDO conteo de caja fuerte AL MISMO tiempo responsabilidad de la caja fuerte al gerente cerrador y evitar posibles errores de conteo.

c) Turno nocturno. El gerente encargado del cierre del restaurante, debe efectuar el último conteo del día, siendo la persona responsable del efectivo, cheques, tickets de comida y demás documentos de valor que hayan quedado guardados al final del día en la caja fuerte

4.- Una vez registrado el conteo en el sobre de ventas, no se permitirá ni se tolerará tachaduras o emendadoras, recomendando para evitar esta situación que una vez anotados los importes y la firma del o los gerentes que efectuaron el conteo, se protejan poniendo diurex sobre los mismos

5.- El gerente encargado del conteo de caja fuerte, está obligado por seguridad propia a contar en su totalidad el efectivo, cheques, tickets de comida y demás valores que se encuentren en caja fuerte al momento del conteo.

6.- Queda totalmente prohibido tomar dinero de caja fuerte del fondo de gavetas de cajas o del fondo para cambio

El único caso en que pueden tomar dinero del fondo de cambio, es cuando exista un faltante grande de un cajero, en cuyo caso se debe tomar el dinero de la caja fuerte para completar el importe total de la venta del cajero, para lo cual después de elaborar el corte de caja al empleado se debe elaborar un vale por el monto tomado del fondo de cambio, indicando en el vale que se trata de un faltante de un cajero, poner la fecha del faltante y pedir al empleado que tuvo el faltante, que anote en el vale de puño y letra que está de acuerdo en pagar dicho faltante, así mismo el vale debe estar firmado por el gerente que lo autorizó.

El fondo de caja chica es el único fondo del que pueden tomar dinero para gastos pequeños del restaurante, debiendo cumplir con la política autorizada que se tenga de caja chica.

7.- Deben respetarse siempre los montos autorizados para fondo fijo de gavetas de cajas, fondo fijo para caja chica y fondo para cambio, no debiendo tener mayor ni menor efectivo al autorizado.



# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>TITULO :</b> | <b>POLITICA DE CAJA FUERTE PARA GERENTES DE RESTAURANTE</b> |
|-----------------|---|

|               |              |              |                   |
|---------------|--------------|--------------|-------------------|
| <b>NUMERO</b> | <b>FECHA</b> | <b>EMITE</b> | <b>HOJA 3 / 3</b> |
|---------------|--------------|--------------|-------------------|

Se debe evitar que se retrasé el reembolso de caja chica y tengan vales pendientes de comprobar, por más de una semana en la caja fuerte de la tienda, ya que estos serán cobrados a la persona que no los haya comprobado

8 - En el caso del fondo fijo de cambio, en la medida que se junte billete por un mínimo de \$500.00 debe ser depositado para no tener el riesgo de efectivo excedente (billete) en caja fuerte y no esperar a reunir todo el billete del cambio recibido (morralla), para realizar dicho depósito. En base a lo anterior está permitido que el fondo fijo total de caja fuerte (gavetas, caja chica y cambio), TENGA VARIACIONES ENTRE EL LIMITE DEL MONTO TOTAL AUTORIZADO Y EL LIMITE DEL MONTO DE LA SUMA DE LOS FONDOS DE CAJA CHICA Y GAVETAS

9 - Queda entendido que cualquier diferencia que exista de un conteo a otro (sobrante o faltante) debe ser analizado y una vez estando seguros que existe tal diferencia, en caso de faltante tiene que pagarse en un término de 24 horas y adicionarse a la caja fuerte, en caso de sobrante se debe retirar el importe de la caja fuerte y depositar en sobre y ficha de depósito por separado, haciendo mención que se trata de un sobrante de caja fuerte e indicarlo en la forma de resumen de depósitos, para que el departamento de tesorería lo tenga plenamente identificado y se pueda registrar contablemente a la cuenta correspondiente.

10.- Todo el efectivo que forma el importe total de caja fuerte (fondo de caja chica, fondo de gavetas y fondo de cambio) DEBEN ESTAR RESGUARDADOS SIEMPRE DENTRO DE LA CAJA FUERTE DE SEGURIDAD con que cuenta cada restaurante

|                 |          |             |             |
|-----------------|----------|-------------|-------------|
| DIRECCION GRAL. | FINANZAS | REC HUMANOS | OPERACIONES |
|-----------------|----------|-------------|-------------|

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO :

POLITICA PARA TICKETS DE COMIDA

NUMERO

FECHA

EMITE

HOJA 1 / 5

### OBJETIVO

Saber que el importe recibido durante el día por el cobro al cliente con tickets de comida, es el importe correcto y que no existan faltantes de los mismos.

**A.- Al recibir Tickets Restaurant, Efectivale y Restocheck de clientes en cajas registradoras (aplicable a cajeros):**

1.- No aceptar tickets que estén maltratados o rotos

2.- No aceptar tickets que no correspondan al año que esta corriendo, a excepción de que tengan alguna notificación previa de la oficina, en cuyo caso se les avisará hasta que fecha se pueden aceptar. Esto ocurre por lo regular en principio de año, en donde mucha gente tiene tickets que corresponden al año que acaba de terminar.

3.- No aceptar tickets que ya tengan algún sello de cancelado.

4.- No aceptar tickets que se encuentren manchados, con borrones, alteraciones, pegados o con anotaciones en los mismos

5.- Al recibir los tickets restaurant, efectivale o restochecks, deben tener mucho cuidado los cajeros de marcar la tecla en la caja registradora de "tickets", ya que de no hacerlo e ingresarlos como efectivo, al final del día en el reporte que emite la caja maestra (tira media en Z), tendremos diferencia de los tickets que existen físicamente contra el reporte antes mencionado

6.- Al hacer el corte de caja el empleado debe cancelar los tickets recibidos y el gerente debe verificar que el cambio de tickets no entregado a los clientes, se encuentra en su totalidad.

**B.- Custodia de Tickets recibidos en tiendas (aplicable a gerentes):**

- Deben ser guardados en acordeón y separarlos por denominaciones. Es decir, dividirán en tres partes iguales las separaciones que contiene el acordeón, utilizando una parte para restocheck, otra para efectivale y la otra para tickets restaurant, debiendo guardar los tickets por orden de

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO :

POLITICA PARA TICKETS DE COMIDA

NUMERO

FECHA

EMITE

HOJA 2 / 5

denominación ( 1.00, 2 00, 5.00, 10 00, 20.00, etc ) utilizando las separaciones del acordeón que corresponda, según sea tickets restaurant o restochecks

2 - A su vez éste acordeón debe estar siempre dentro de la caja fuerte.

3.- Es responsabilidad de gerentes los tickets o restochecks recibidos en el transcurso del día, que les hayan entregado los cajeros en su corte de caja.

4.- Al terminar su turno el gerente abridor, intermedio y el cerrador deben contar los tickets restaurant, efectivale y restocheck que llevan guardados en el acordeón, junto con el gerente que entra a turno, esto es para evitar posibles faltantes o diferencias de tickets, durante el transcurso del día (esto también lo deben realizar el gerente intermedio y gerente cerrador).

5.- Al término del día el gerente cerrador debe elaborar el conteo de todos los tickets recibidos y verificar que no se quede ninguno en el acordeón, que no exista alguno sin sello de cancelado y llenar la relación correspondiente para estar en condiciones de guardarlos en la caja fuerte.

**C.- Del llenado de la relación de Tickets Restaurant, Efectivale y Restocheck (aplicable a gerentes):**

1.- Las relaciones deben llenarse cada día al cierre del restaurante, en original y copia, debiendo enviarse a la oficina junto con los Tickets Restaurant o Efectivale o Restochecks diario con el mensajero o los días lunes con su respectivo supervisor de operaciones.

2.- Deben revisar que las relaciones contienen todos los datos necesarios que identifiquen al restaurante que los envía, como serían:

a) Nombre completo de la empresa.

b) Número de folio de la relación.

3- Las relaciones deben traer fecha del día de la venta al que corresponden los Tickets Restaurant o Efectivale o Restochecks.

# ALIMENTOS RÁPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

TÍTULO : POLÍTICA PARA TICKETS DE COMIDA

| NUMERO | FECHA | EMITE | HOJA 3 / 5 |
|--------|-------|-------|------------|
|--------|-------|-------|------------|

- 4 - No deben juntar Tickets Restaurante o Efectivale o Restocheks de más de un día de ventas.
- 5 - Los tickets deben relacionarlos en el mismo orden que fueron contados, es decir por denominación ascendente. 1; 2; 5, 10; 20; etc .
- 6.- Revisar que el número de tickets multiplicado por el valor de la denominación que se trate, nos de el valor total que se anota en la columna de importe y que la suma de dichos valores les de el importe correcto del gran total a reembolsar de Efectivale , Restocheck o Tickets Restaurant.
- 7 - Sello de la tienda en la parte inferior derecha
- 8 - Firma y nombre del gerente cerrador que elabora.

### D - Del Conteo de Tickets (aplicable al gerente cerrador):

- 1 - Primero sacar los tickets del acordeón, cuidando de no mezclar las denominaciones de los mismos.
- 2 - Verificar que en cada separación de las denominaciones correspondientes, se encuentren efectivamente tickets de la misma denominación.
- 3 - Verificar que todos los tickets tengan el sello de cancelado y ponerlo a los que no tengan, así como revisar que estén libres de residuos de papel con que estaban unidos al talonario del cliente
- 4 - Proceder a efectuar el conteo físico de los tickets y al mismo tiempo llenar la relación respectiva.
- 5.- Una vez relacionados los tickets, se debe hacer un paquete compacto, ordenado y respetando las denominaciones de los mismos en forma ascendente (1,2,5,10, 20, etc.)
- 6.- El gerente cerrador debe verificar que los tickets de comida contados y relacionados, sumen el importe total recibido en el restaurante durante el día, debiendo revisarlo contra la tira media que nos proporciona la caja maestra y una vez que estén correctos, hay que relacionarlos en el libro de contadores y guardarlos en bolsa, que quede sellada con diurex y con la firma del gerente cerrador.

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO : POLITICA PARA TICKETS DE COMIDA

| NUMERO | FECHA | EMITE | HOJA 4 / 5 |
|--------|-------|-------|------------|
|--------|-------|-------|------------|

7.- Queda estrictamente prohibido hacer alguna maniobra en la caja registradora para cuadrar los tickets de comida.

E.- Del envío de los Tickets Restaurant, Efectivale o Restochecks a la oficina (aplicable al gerente abridor).

1.- El gerente abridor debe verificar que se encuentra la bolsa sellada con el contenido de tickets y restochecks y efectivale del día anterior, con nombre y firma del gerente cerrador.

2.- Deben enviarse diario a las oficinas, no dejar que se junten más de un día a excepción de los fines de semana

3.- No enviarlos engrapados, pegados con diurex o perforados

4.- Se debe respetar la banda magnética (se encuentra en la parte central inferior del ticket), cuidando que no se manche de tinta y de no hacer anotaciones.

5.- Todos los tickets deben ser enviados a oficina en atención al departamento de "tesorería".

6.- El mensajero (o supervisor los lunes) debe firmar en el libro de contadores por el total que se llevan de tickets, para ser entregados en oficinas

7.- Tesorería tiene tres días hábiles (como máximo) a partir de cuando reciba los paquetes de tickets, para verificar dichos tickets y en caso de una diferencia debe notificar inmediatamente al gerente del restaurante respectivo

8.- En caso de extravío de Tickets de Comida, el culpable debe pagar el importe perdido.

9.- Al gerente que se sorprenda manipulando la información (solo información) de tickets de comida se le suspenderá la primera vez y la segunda vez se le rescindirá el contrato

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO : POLITICA PARA TICKETS DE COMIDA

|        |       |       |            |
|--------|-------|-------|------------|
| NUMERO | FECHA | EMITE | HOJA 5 / 5 |
|--------|-------|-------|------------|

12 - Al gerente que se sorprenda manipulando la información (del efectivo que representan los cupones) de tickets de comida se le rescindirá el contrato

DIRECCION GRAL.

FINANZAS

REC. HUMANOS

OPERACIONES

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO : POLITICA PARA ENTREGA DE VALORES A SERPAPROSA O COMETRA

| NUMERO | FECHA | EMITE | HOJA 1 / 3 |
|--------|-------|-------|------------|
|--------|-------|-------|------------|

### OBJETIVO.

Responsabilizar al gerente que entrega los valores (envases cerrados y machihembrados) al personal de la empresa de traslado de valores (SERPAPROSA o COMETRA), del efectivo que se haya depositado en la caja fuerte de ellos (Tómbola), para evitar tener faltantes en depósitos.

1. Es responsabilidad del gerente certificado los valores que entreguen al personal de SERPAPROSA o COMETRA

2. Al llegar el personal de SERPAPROSA o COMETRA, atenderlo lo más pronto posible y pedir al personal que se encuentre dentro del cuarto de contadores que salga del mismo, debiendo quedarse adentro del cuarto de contadores, únicamente él y una persona que designe como testigo para el momento de sacar los sobres de la tómbola (sin ser la misma persona de manera repetitiva) y la persona de SERPAPROSA o COMETRA, a la que le entregue los valores respectivos.

El testigo que designe el gerente certificado debe permanecer hasta que el gerente finalice su depósito con el personal de la empresa de traslado de valores.

3. A partir de que el personal de SERPAPROSA o COMETRA, abra la primera puerta de su caja fuerte (la que es tipo tómbola), el gerente tiene de siete a diez minutos para abrir la siguiente puerta y realizar la entrega de valores

4. Una vez abierta totalmente la caja fuerte de SERPAPROSA o COMETRA, el gerente certificado debe ser la persona que retire los sobres de la caja fuerte y verificar que no se encuentre ninguno adentro o atorado en la caja fuerte.

5. Una vez que retiró los sobres de la caja fuerte lo primero que tiene que hacer es contar el número total de sobres que son y verificar que coincidan con los anotados en la forma de resumen de depósito, posteriormente sumar el importe de todo los sobres para asegurarse que el importe coincide con el total de la forma de resumen de depósitos, con la boleta de depósito y con la ficha del Banco. Si no existe algún problema elaborar el depósito debiendo juntar y enfajillar los sobres de depósito, a los que una vez enfajillados les debe poner en una parte de la fajilla o agregando un pedazo de papel el número de sobres que se están metiendo al envase (una sola bolsa por depósito), de tal forma que al llegar el depósito al banco puedan verificar antes de abrir el envase, que el número de sobres que dice contener el envase coincidan con los que cuente el personal del Banco.

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO : POLITICA PARA ENTREGA DE VALORES A SERPAPROSA O COMETRA

NUMERO

FECHA

EMITE

HOJA 2 / 3

Después de meter los sobres al envase se debe meter la ficha original del Banco con sus dos copias y proceder a machihembrar el envase y una vez que termine de anotar el número del plomo, anotar nombre y firma del gerente que deposita, en la boleta de depósito y en la ficha del banco y pedir al personal de SERPAPROSA que les anote en la boleta de depósito su nombre, número de firma, firma, fecha y hora, para tener el respaldo de haberles entregado el efectivo a depositar. En caso de no caber todos los sobres de depósito en un solo envase, los que no quepan deberán meterse a otro envase siguiendo el mismo procedimiento comentado anteriormente (haciendo una ficha de depósito por envase)

6. Si el número de sobres contados "no coinciden" con los anotados en la forma de resumen de depósitos, (al momento del depósito), se debe elaborar el depósito sin considerar el o los sobres faltantes elaborando una nueva ficha del Banco y otra boleta de SERPAPROSA o COMETRA, para efectuar el depósito del día, posteriormente elaborar un acta administrativa de hechos con nombre y firma del gerente que depósito y firma del testigo, y dar aviso al gerente responsable del restaurante, al supervisor respectivo, al departamento de auditoría interna y al departamento de tesorería, ya que se estará ante un posible faltante y se tendrá que investigar si procede o fue algún error en la elaboración del depósito. En caso de existir el faltante el importe será cobrado al gerente responsable y se le amonestará en la primera vez, en la segunda vez se le cobrará el faltante y será causa de rescisión de contrato laboral para la empresa.

7. La boleta de depósito que ampara el efectivo entregado al personal de SERPAPROSA, siempre debe llevar el nombre y firma del gerente certificado que fue responsable de entregar los valores (envases) al personal antes mencionado. En caso de existir un faltante de efectivo en el Banco, será investigado para saber que gerente fue el responsable (gerente que elaboró el sobre o el gerente que realizó el depósito)

8. Una vez que el gerente respectivo terminó de entregar al personal de SERPAPROSA, debe guardar las boletas de depósito y fichas del banco con que nos quedamos, en el sobre de ventas del día de la venta.

9. Diariamente se debe revisar que el Sobre de Ventas, tenga la documentación respectiva de fichas de depósito, boletas de SERPAPROSA, forma de resumen de depósitos y lo más importante, que la suma de los importes anotados en las fichas del banco correspondan al importe registrado en la boleta de depósito y que la suma del o los importes de las boletas de depósito coincidan con el



# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

**TITULO :** POLITICA PARA ENTREGA DE VALORES A SERPAPROSA O COMETRA

|               |              |              |                   |
|---------------|--------------|--------------|-------------------|
| <b>NÚMERO</b> | <b>FECHA</b> | <b>EMITE</b> | <b>HOJA 3 / 3</b> |
|---------------|--------------|--------------|-------------------|

importe total de depósitos que se registraron en el transcurso del día en la forma de resumen de depósitos

10. En caso de existir envases que NO ACEPTE el personal de SERPAPROSA o de COMETRA y se marchen sin haber recolectado el depósito, es responsabilidad del gerente que está realizando el depósito elaborar nuevamente la boleta de depósito y el envase respectivo, debiendo ser depositado en la caja fuerte de ellos (tómbola), cancelar la boleta inicial (ponerle el motivo de porque no fue aceptada) y anexarla a la nueva boleta que hayan elaborado

11. No está permitido que existan envases de efectivo en la caja fuerte de la seguridad propiedad de la Empresa, todos los envases deben estar depositados en la caja fuerte de SERPAPROSA o COMETRA (tómbola), dependiendo con quien trabajen.

12. Si al gerente no le da tiempo de realizar el depósito y el personal de SERPAPROSA o COMETRA se tiene que ir, el gerente debe firmar el comprobante de visita de ellos y archivar la copia que nos entregan en el sobre de venta del día y terminar de realizar el depósito con su envase, machihembrarlo y meterlo a la caja fuerte de ellos (tómbola).

|                 |          |              |             |
|-----------------|----------|--------------|-------------|
| DIRECCION GRAL. | FINANZAS | REC. HUMANOS | OPERACIONES |
|-----------------|----------|--------------|-------------|

# ALIMENTOS RÁPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

TÍTULO : POLÍTICA PARA VENTA DE MUÑECOS Y OTROS INGRESOS

| NUMERO | FECHA | EMITE | HOJA 1 / 4 |
|--------|-------|-------|------------|
|--------|-------|-------|------------|

### OBJETIVO.

Tener control de los muñecos desde su asignación en cada restaurante, hasta los saldos que hayan quedado (inventarios finales) después de su período de venta

### Aplicable al Encargado de Mercadotecnia:

1 - Para la venta de muñecos o de algún otro artículo promocional, se deben tomar en cuenta los siguientes incisos:

a) Notificar por escrito a los gerentes de restaurantes (y en oficinas) y en especial al gerente general, la asignación de artículos que le correspondan, para su venta, así como el período de inicio y término de la venta, mismo que debe ser respetado sobre todo al inicio de la promoción, dar aviso a los restaurantes previamente con el tiempo que se estime necesario para su total comunicación

b) Asignar a cada restaurante el número de artículos a que tiene derecho para decoración, así como para obsequiar (promo).

c) Para poder obsequiar (promo) muñecos, el número permitido a obsequiar debe estar previamente autorizado por el Gerente de Operaciones

2 - Llevar un informe por semana de las ventas, inventarios, faltantes en cajas cerradas y artículos defectuosos, por restaurante y de manera consolidada.

3 - Dar seguimiento a faltantes de cajas cerradas y artículos defectuosos reportados por los restaurantes, así como elaborar la reclamación al Proveedor que corresponda al término del período de la venta, de los faltantes en cajas cerradas y artículos defectuosos acumulados.

4 - Es obligación del gerente responsable de cada restaurante, que al finalizar el período de venta envíe los muñecos defectuosos a la bodega correspondiente, en cajas debidamente cerradas e identificadas, así como los sobrantes (inventarios finales) que no hayan sido vendidos, para lo cual hay que relacionar lo que envían y tener la firma de recibido por el encargado de bodega o del mensajero que se llevó los muñecos, de la cual deberán enviar una copia al departamento (encargado) de mercadotecnia para que él tenga el control de dichos inventarios

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO :

POLITICA PARA VENTA DE MUÑECOS  
Y OTROS INGRESOS

NUMERO

FECHA

EMITE

HOJA 2 / 4

5.- Realizar por lo menos dos inventarios físicos al año, de las existencias de muñecos que se encuentren en la Bodega que esté destinada para su custodia y entregar copia al departamento de contabilidad y auditoría interna.

6.- En fin de año, pedir a cada gerente general un inventario físico de su restaurante, por las existencias de muñecos que se estén vendiendo al cierre del año (31 de diciembre del año que se trate), así como los demás artículos de otras promociones que tengan en existencias

7.- El encargado de mercadotecnia debe llevar un control de los registros de entradas y salidas de la Bodega, que nos permita conocer las existencias de artículos a una fecha determinada.

8.- Las salidas de artículos de la Bodega, deben ser autorizadas por el Gerente de Operaciones y otros departamentos que podrán autorizar las salidas de la Bodega en caso de no encontrarse el Gerente de Operaciones son: Dirección General y Gerencia Administrativa

9.- Al finalizar el periodo de venta de cada promoción, es responsabilidad del encargado de mercadotecnia determinar los posibles faltantes que pudieran existir.

### APLICABLE A RESTAURANTES

1.- Una vez que se comuniqué al gerente responsable del restaurante la asignación de muñecos u otros artículos, es responsabilidad de él y todo su equipo gerencial el cuidado y manejo de los mismos.

2.- Cuando el restaurante reciba sus entregas de artículos, ya sea procedentes del Proveedor 1 o de la Bodega, el responsable de los registros es el Gerente General y su equipo gerencial, debiendo dar seguimiento de las ventas, faltantes en cajas cerradas, artículos defectuosos, artículos para decoración y de promo (obsequios).

3.- Cuando sean recibidas las cajas en el restaurante, un gerente debe verificar conforme se abra cada caja, que el contenido de cada caja esté completo de acuerdo a lo especificado en la

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

**TITULO :**

**POLITICA PARA VENTA DE MUÑECOS  
Y OTROS INGRESOS**

**NUMERO**

**FECHA**

**EMITE**

**HOJA 3 / 4**

asignación del encargado de mercadotecnia y en caso de existir faltantes, registrarlos en el formato que manejen para registro de faltantes en cajas cerradas

4 - Los artículos defectuosos o sobrantes que se tengan al término del período de la venta, deben ser enviados a la Bodega por separado y plenamente identificados, en cajas cerradas rotuladas y debiendo quedarse en el restaurante con un respaldo de dicho envío.

5 - Los faltantes de muñecos o de cualquier otro artículo promocional, que no correspondan a faltantes de empleados del restaurante (cajeros), que se hayan originado al término del período de la venta respectiva, les serán cobrados a los gerentes de cada restaurante a precio de venta en caso de no haber existencias del muñeco que se trate al final de la promoción y a costo en caso de tener existencias al final de dicha promoción.

6 - Cuando se realice alguna transferencia de éstos artículos a otro restaurante, se debe llenar el formato autorizado para la elaboración de transferencias, mismo que debe traer nombre y firma del gerente que realice la transferencia y del que la recibe.

### **PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA DE MUÑECOS.**

a) Una vez que un gerente abrió una de las cajas recibidas del Proveedor 1 o de la Bodega y se asegure que el contenido de piezas es el correcto, debe hacer bolsas con un número de 20 piezas cada una.

b) Cuando un empleado entre a trabajar como cajero, el gerente responsable de las bolsas elaboradas con la cantidad fija de muñecos, le debe entregar una al cajero que se trate y pedirle que verifique el número del contenido de los muñecos.

c) Está prohibido que los cajeros se presten entre sí muñecos para su venta, de tal forma que si el cajero termina de vender sus 20 piezas, debe avisar al gerente en piso para que éste a su vez le entregue otra bolsa con muñecos.

d) Cuando el gerente en turno realice el corte de caja de cada empleado, debe revisar en base al ticket del corte de la caja, que el número de muñecos vendidos por el empleado es el correcto, para lo cual al total de muñecos recibidos por el cajero se le restarán los muñecos vendidos y la

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>TITULO :</b> | <b>POLITICA PARA VENTA DE MUÑECOS Y OTROS INGRESOS</b> |
|-----------------|--|

|               |              |              |                   |
|---------------|--------------|--------------|-------------------|
| <b>NUMERO</b> | <b>FECHA</b> | <b>EMITE</b> | <b>HOJA 4 / 4</b> |
|---------------|--------------|--------------|-------------------|

diferencia que resulte debe coincidir con el número físico de muñecos que esté entregando el cajero al finalizar su turno

En caso de existir algún faltante de muñecos, debe ser pagado por el cajero responsable al momento, ya que dicho faltante representa una pérdida de efectivo para la empresa

e) Las existencias finales de muñecos que entregó el cajero al concluir su turno, deben ser utilizados para realizar nuevas bolsas con el contenido de 20 muñecos, para su posterior asignación a otros cajeros

|                        |                 |                     |                    |
|------------------------|-----------------|---------------------|--------------------|
| <b>DIRECCION GRAL.</b> | <b>FINANZAS</b> | <b>REC. HUMANOS</b> | <b>OPERACIONES</b> |
|------------------------|-----------------|---------------------|--------------------|

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO : POLITICA DE CAJERO

| NUMERO | FECHA | EMITE | HOJA 1 / 3 |
|--------|-------|-------|------------|
|--------|-------|-------|------------|

### OBJETIVO

Responsabilizar a todo empleado que trabaje como cajero, del efectivo a manejar como fondo de gaveta, de los muñecos entregados para su venta y del adecuado manejo de la caja registradora durante su turno.

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

1. Al iniciar tu trabajo como cajero, se te va a entregar una gaveta de una caja registradora que tiene un fondo de efectivo de S 150.00 (ciento cincuenta pesos 00/100 m.n.) y una bolsa con una cantidad fija de muñecos (20) para su venta.

2. Al recibir la gaveta y antes de iniciar tu turno, debes contar en presencia del gerente que te entregó, el fondo de efectivo que te dieron para que tengas la seguridad que está correcto, así como la cantidad de muñecos que te hayan entregado.

En caso de faltar o sobrar dinero del fondo ó de los muñecos que te entreguen, en ese momento debes aclararlo con el gerente que te lo dió y no empezar a trabajar hasta que estén de acuerdo.

3. Por tu seguridad, únicamente debes operar la caja registradora que te fue asignada y jamás operar la de tus compañeros y en ningún caso permitir que algún otro empleado ó gerente opere la tuya, durante tu turno y tampoco que te den una caja registradora que haya sido utilizada por otra persona.

Si por algún motivo te alejas de tu caja ó cuando tomes tu descanso, asegúrate que tu caja quede cerrada hasta tu regreso, debiendo avisarle al gerente en turno, que te encontrarás ausente.

4. Para cualquier corrección de errores y cambios de transacciones, siempre debes llamar al Gerente para:

a) Explicar el problema ocurrido.

b) Esperar que el gerente realice el cambio ó corrección que corresponda en la caja registradora.

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO : POLITICA DE CAJERO

| NUMERO | FECHA | EMITE | HOJA 2 / 3 |
|--------|-------|-------|------------|
|--------|-------|-------|------------|

5. Está prohibido cambiar dinero entre cajeros así como a los clientes, en caso de necesitar cambio se lo debes comunicar al gerente en turno encargado del frente.

6. En caso de que algún gerente te realice una devolución, debes poner tu nombre y firma en el ticket de la devolución (mismo que debe traer anexo el ticket de la compra del cliente) y guardar ambos tickets en tu gaveta, para que al finalizar tu turno los entregues junto con tu gaveta, ya que éstos son los comprobantes de las devoluciones que aparezcan marcadas en tu corte de caja.

En caso de no cumplir con este punto te harás acreedor a las sanciones correspondientes.

7. Si hubiera alguna reclamación de cambio por parte de algún cliente, la persona autorizada para solucionar el problema es el gerente encargado del piso.

En caso de que algún cliente olvide su cambio debes dar aviso al gerente en turno para que esté enterado al respecto.

8. En caso de recibir tickets restaurante, efectivale o restochecks, como pago del cliente debes marcar en la caja registradora el monto recibido de los mismos utilizando la tecla respectiva, ( no se puede dar cambio) de tal forma que en el corte final de tu caja, el importe marcado como recibido debe ser igual al importe de los tickets restaurante, de efectivale y restochecks que físicamente entregues en tu corte.

En caso de no cumplir con este punto te harás acreedor a las sanciones correspondientes.

9. Es muy importante entregar **EL TICKET DE VENTA RESPECTIVO AL CLIENTE, " EL EMPLEADO QUE SEA SORPRENDIDO EN NO CUMPLIR CON ESTE REQUISITO ": ES MOTIVO SUFICIENTE PARA LA RESCISION DE SU CONTRATO LABORAL CON LA EMPRESA.**

10. No podrás abrir la gaveta de tu caja voluntariamente, sólo al efectuar las ventas y en caso de requerirse abrir, el gerente a cargo del frente es la persona que la puede abrir. Si se te encuentra la gaveta abierta y no estas realizando alguna venta te harás acreedor a las sanciones correspondientes.

11. Cualquier incidente producido por transacciones fraudulentas o entrega ilegal de comida, SERA CAUSA DE RESCISION DE CONTRATO.

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

**TITULO :** POLITICA DE CAJERO

|               |              |              |                   |
|---------------|--------------|--------------|-------------------|
| <b>NUMERO</b> | <b>FECHA</b> | <b>EMITE</b> | <b>HOJA 3 / 3</b> |
|---------------|--------------|--------------|-------------------|

12. Al terminar tu turno, debes estar cerrada tu caja y avisar al gerente respectivo para que proceda a efectuar el retiro de tu gaveta, la entregará al gerente encargado de hacer tu corte de caja, siendo tu responsabilidad estar presente durante el conteo de tu caja y PONER SELLO DE CANCELADO A LOS TICKETS DE COMIDA QUE RECIBISTE, una vez que estés de acuerdo con el importe de tu corte, DEBERAS FIRMAR EN EL SOBRE DE VENTAS EN TU CORTE DE CAJA RESPECTIVO.

13. En caso de tener algún faltante, debes pagarlo al momento.

### 14. ACCION PROGRESIVA PARA FALTANTES, SOBRANTES Y TICKETS:

A) En el PRIMER FALTANTE o SOBRANTE (que no sea originado por tickets) superior a \$ 5.00 (cinco pesos) o NO MARCAR TICKETS RECIBIDOS, se amonestará verbal y por escrito.

B) En el SEGUNDO FALTANTE o SOBRANTE (que no sea originado por tickets) superior a \$ 5.00 (cinco nuevos pesos) ó NO MARCAR TICKETS RECIBIDOS se amonestará por escrito y se dará reentrenamiento.

C) En el TERCER FALTANTE o SOBRANTE (que no se origine por tickets) o TICKETS NO MARCADOS, serás amonestado y no podrás estar en caja durante un mes. Al término de este mes serás reentrenado.

D) En el CUARTO FALTANTE o SOBRANTE (que no sea originado por tickets) o TICKETS NO MARCADOS, SERA MOTIVO PARA LA RESCISION DE TU CONTRATO.

\_\_\_\_\_  
FIRMA

|                |          |              |             |
|----------------|----------|--------------|-------------|
| DIRECCION GRAL | FINANZAS | REC. HUMANOS | OPERACIONES |
|----------------|----------|--------------|-------------|



# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

**TITULO :** POLITICA DE PAGO A GERENTES DE RESTAURANTE

|        |       |       |            |
|--------|-------|-------|------------|
| NUMERO | FECHA | EMITE | HOJA 1 / 2 |
|--------|-------|-------|------------|

### OBJETIVO.

Agilizar el proceso de pago y permitir un mejor control de los cheques y recibos de nómina recibidos en el restaurante

### PROCEDIMIENTO PARA NOMINA QUINCENAL

a) Cualquier pago, descuento, promoción o transferencia que se desee realizar, deben enviarla a Recursos Humanos los 5 días hábiles anteriores al día de pago. Todo movimiento que se realice posteriormente se realizará hasta la quincena siguiente.

b) El gerente que reciba la nómina al mensajero, debe ser un gerente certificado encargado de caja fuerte, quien debe firmar de recibido al mensajero que le entregó la nómina y proceder a guardarla en caja fuerte del restaurante, debiendo revisar previamente que los cheques recibidos coinciden con los recibos de nómina y con el listado de cheques.

c) Los días de pago serán los 13 y 28 de cada mes.

*Si la fecha de pago cae en sábado se pagará el día viernes y si cae en domingo se pagará en lunes*

La nómina quincenal se enviará un día antes de pago, pero debe ser cobrada en la fecha señalada (día 13 y 28). Toda persona que cobre con anticipación tendrá amonestación por escrito durante las dos primeras faltas, a la tercera falta será motivo de rescisión de contrato.

d) Sólo el gerente responsable de la caja fuerte podrá pagar a los demás gerentes

e) Cada persona que cobre en la nómina quincenal debe realizar los siguientes pasos:

1.- Firmar su recibo de pago y en el listado de cheques, dejando el original en la caja fuerte.

2.- Firmar el primer vale de dispensa y anexarlo al recibo de pago. (Sólo en la quincena que se cobra el día 28 de cada mes)

# ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO :

POLITICA DE PAGO A GERENTES DE RESTAURANTE

NUMERO

FECHA

EMITE

HOJA 2/2

3.- El lunes siguiente a la fecha de pago, el gerente de piso debe juntar todos los recibos de pago de su restaurante y enviarlos a Recursos Humanos, sin falta

4 - Toda personal que no envíe su recibo a oficinas no recibirá su cheque en la próxima quincena y tendrá que cobrar *directamente* en las oficinas entregando su recibo de pago y/o vale de despensa que falte.

5.- Es responsabilidad del gerente general verificar que los recibos de pago sean enviados a las oficinas

DIRECCION GRAL.

FINANZAS

REC. HUMANOS

OPERACIONES

## CONCLUSIONES

- ◆ Podemos decir que todo profesionalista que requiera elaborar algún tipo de auditoría, debe tener un conocimiento *general* del significado de la auditoría en cuanto a su concepto, las normas en las que se rige y la diferente metodología que se debe seguir en cuanto a la realización de una auditoría administrativa, operacional o financiera, que sirvan de base para cubrir los requisitos mínimos que se requieren en cuanto a calidad y profesionalismo del trabajo a realizar, así como tener la seguridad que las observaciones detectadas sean correctas. En nuestro caso aplicamos una auditoría de manera integral a un restaurante de comida rápida de la empresa Alimentos Rápidos LIJAESJA, S A. de C.V sucursal Reforma, en donde revisamos políticas y procedimientos que existían en el restaurante (auditoría administrativa), funciones administrativas que realizan los gerentes (auditoría operacional), así como los registros contables de la información que genera el restaurante (auditoría financiera).
- ◆ Antes de iniciar la auditoría planteamos el problema de como poder detectar fallas en el control interno de las funciones administrativas que realizan los gerentes del restaurante, así como saber si la información que emite el mismo y es registrada en contabilidad, era veráz y confiable. Por lo cual tuvimos la seguridad que al realizar una auditoría integral se debe incrementar la eficiencia en el control interno del área operativa (restaurante) de la empresa, a través de la elaboración, modificación, aplicación y seguimiento de políticas y procedimientos, aplicables a las funciones administrativas que desarrolla el personal del restaurante.

♦ De acuerdo a las observaciones comentadas en el informe de la auditoría que realizamos, podemos concluir que existen fallas de control interno en las funciones administrativas del restaurante como son:

- No existían algunas políticas y procedimientos por escrito, que respaldaran las actividades administrativas que se realizan en el restaurante
- Algunas políticas que existían por escrito ya se encontraban obsoletas
- La mayoría de los gerentes del restaurante desconocían las políticas del restaurante, lo que origina que el control interno se encuentre débil.

♦ Así mismo con la auditoría realizada se pudo comprobar que al revisar las funciones que realiza el personal del restaurante en cuanto a ventas, depósitos, compras, gastos, inventarios, costos, nóminas y control interno, se carece de un procedimiento que permita el control de dichas funciones y que permita tener la seguridad que el registro en contabilidad de la información generada esté correcta, ya que al leer las observaciones comentadas en el informe de auditoría de Alimentos Rápidos LIJAESJA, S.A de C.V., nos podemos dar cuenta que éstas afectan principalmente los recursos económicos de la empresa

♦ Como conclusión final podemos decir que la auditoría integral aplicada a una empresa de comida rápida debe tener como objetivo, detectar y corregir oportunamente las fallas de control interno, a través de la creación y modificación de políticas y procedimientos que

sean necesarios, lo que permitirá salvaguardar los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa, para saber que el registro de la información generada en el restaurante es correcta, veraz y confiable, sirviendo de base a los accionistas para la toma de decisiones.

## ANEXOS

## ANEXO 1

### ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V. PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA PARA RESTAURANTES

RESTAURANTE:

PERIODO AUDITADO:

GERENTE:

ENCARGADO:

AYUDANTE:

( ANOTAR EL NOMBRE Y LAS INICIALES QUE UTILIZA CADA PERSONA)

### INDICE DE PAPELES DE TRABAJO

| CUMPLIDO                 |                                 | REVISADO                 |                                 | REVISADO                 |
|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1 Copia informe                 | <input type="checkbox"/> | <b>III INVENTARIOS / COSTOS</b> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 2 Borrador informe              | <input type="checkbox"/> | III G Desperdicio crudo         | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 3 Observaciones                 | <input type="checkbox"/> | III H Desperdicio completo      | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 4 Carta de aviso                | <input type="checkbox"/> | III I Variación                 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 5 Tiempo invertido              | <input type="checkbox"/> | III J Promo                     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 6 Plan p/solución observaciones | <input type="checkbox"/> | III K Productos de limpieza     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 7. Cuestionario control interno | <input type="checkbox"/> | <b>IV NOMINAS</b>               | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <b>I VENTAS / DEPOSITOS</b>     | <input type="checkbox"/> | IV A Sueldo gerentes            | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | I A Venta de operación          | <input type="checkbox"/> | IV B Sueldo empleados           | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | I B Otros ingresos              | <input type="checkbox"/> | IV C Expedientes                | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <b>II COMPRAS / GASTOS</b>      | <input type="checkbox"/> | IV D Cheques de empleados       | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | II A Facturas proveedor 1       | <input type="checkbox"/> | <b>V CONTROL INTERNO</b>        | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | II B Facturas otros proveedores | <input type="checkbox"/> | V A Activos fijos               | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | II C Cargos internos (oficina)  | <input type="checkbox"/> | V B Caja fuerte                 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | II D Uniformes                  | <input type="checkbox"/> | V C Rollos auditoría caja reg.  | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <b>III INVENTARIOS / COSTOS</b> | <input type="checkbox"/> | V D Facturas de clientes        | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | III A Costo base de comida      | <input type="checkbox"/> | V E Sobre de ventas             | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | III B Costo de condimentos      | <input type="checkbox"/> | V F Skims                       | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | III C Costo de papel            | <input type="checkbox"/> | V G Devoluciones                | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | III D Costo de distribución     | <input type="checkbox"/> | V H Tickets de comida           | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | III E Inventarios               | <input type="checkbox"/> | V I Cortes sorpresa             | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | III F Comida de empleados       | <input type="checkbox"/> | V J Fallantes y sobrantes       | <input type="checkbox"/> |
|                          |                                 |                          | V K Depósitos                   | <input type="checkbox"/> |
|                          |                                 |                          | V L Estados de cuenta gtes.     | <input type="checkbox"/> |

NOTA. Indique con una marca ( ) los papeles incluidos en esta carpeta. Use N/A cuando no sea aplicable.  
Los papeles de trabajo deben archivar en el orden prescrito por el índice.









ANEXO 5

ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
EXPLICACION DE MARCAS UTILIZADAS EN PAPELES DE TRABAJO  
EMPT

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | OPERACIONES CORRECTAS                     |
| <input type="checkbox"/> | VISTO FISICAMENTE                         |
| <input type="checkbox"/> | VISTO COMPROBANTE CON REQUISITOS FISCALES |
| <input type="checkbox"/> | PENDIENTE                                 |
| <input type="checkbox"/> | REVISADO CONTRA AUXILIARES                |
| <input type="checkbox"/> | OBSERVACION                               |
| <input type="checkbox"/> | PENDIENTE REVISADO                        |
| <input type="checkbox"/> | _____                                     |
| <input type="checkbox"/> | _____                                     |
| <input type="checkbox"/> | _____                                     |
| <input type="checkbox"/> | _____                                     |

NOTA: LAS MARCAS DEBERAN ANOTARSE CON LAPIZ ROJO EN LOS PAPELES DE TRABAJO.

**ANEXO 6**

**ALIMENTOS RAPIDOS IJAJESJA, S A DE CV.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA PARA RESTAURANTES  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**NOMBRE DEL GERENTE RESPONSABLE :** \_\_\_\_\_

**PERSONA A LA QUE SE PREGUNTO :** \_\_\_\_\_

**PUESTO :** \_\_\_\_\_

| <b>VENTAS / DEPOSITOS :</b>   | <b>HECHO<br/>POR</b> | <b>REFERENCIA<br/>P/T</b> |
|---|----------------------|---------------------------|
| 1. Amanzan la venta diaria reportada en tira media "Z", contra las unidades vendidas y como.  |                      |                           |
|   |                      |                           |
| 2. Que documentación tienen como soporte de la venta total del día y donde es archivada   |                      |                           |
|   |                      |                           |
| 3. Amanzan la venta diaria reportada por la tira media general contra depósitos realizados en el transcurso del día y como              |                      |                           |
|   |                      |                           |
| 4. Que tipo de ventas manejan como ventas de muñecos.   |                      |                           |
|   |                      |                           |
|   |                      |                           |
| 5. Tienen teléfonos públicos en restaurantes ó máquinas de juegos que no sean de McDonald's   |                      |                           |
|   |                      |                           |
| 6. Tienen un expediente del consecutivo de facturas elaboradas a clientes y quien se encarga de elaborar las facturas en el restaurante |                      |                           |
|   |                      |                           |
| 7. Que tipo de ventas son las que llegan a facturar sin mercarse en caja registradora   |                      |                           |
|   |                      |                           |
|   |                      | Hoja 1/7                  |

ANEXO 6-1

ALIMENTOS RÁPIDOS-LIJAE SJA, S. A. DE C. V.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

| VENTAS / DEPOSITOS :  | HECHO<br>POR | FRECUENCIA<br>P/T |
|---|--------------|-------------------|
| 8. Las facturas de clientes que no han sido utilizadas donde son guardadas.   |              |                   |
|   |              |                   |
| 9. Manejan ventas a crédito   |              |                   |
|   |              |                   |
| 10. El costo quemado y carbón que deshechan que lo hacen  |              |                   |
|   |              |                   |
| 11. Manejan bitácora de ventas y que columnas contemplen.   |              |                   |
|   |              |                   |
| 12. Tienen control del resguardo de archivo muerto de rollos de auditoría y facturas de clientes y donde, (archivo muerto). |              |                   |
|   |              |                   |
| 13. Que modelo de cajas registradoras manejen.  |              |                   |
|   |              |                   |
| 14. Cuantas cajas registradoras tienen y cuantas funcionan como caja maestra.   |              |                   |
|   |              |                   |
| 15. Han tenido problemas con el funcionamiento de las cajas registradoras y si es frecuente.                                |              |                   |
|   |              |                   |
| 16. En los casos de tener problemas con las cajas registradoras, como han calculado las ventas.                             |              |                   |
|   |              |                   |
| 17. Las cajas registradoras abren únicamente si oprimir la tecla de electivo  |              |                   |

## ANEXO 6-3

ALIMENTOS RÁPIDOS (LAESJA, S.A. DE C.V.)

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

| VENTAS / DEPOSITOS :   | HECHO<br>POR | REFERENCIA<br>P/T |
|--|--------------|-------------------|
| 28. Se tiene asignado un fondo fijo para caja fuerte (caja chica, gavetas y cambio).         |              |                   |
|  |              |                   |
| 29. Se mantiene cerrada la caja fuerte cuando no se usa y que personas tienen acceso a ella. |              |                   |
|  |              |                   |
| 30. Como controlan el cambio que llega al restaurante y quien lo recibe .                    |              |                   |
|  |              |                   |
| 31. Que persona es la responsable de entregar o hacer los depósitos al Banco                 |              |                   |
|  |              |                   |
| 32. Hay un solo cajero por turno de empleado.  |              |                   |
|  |              |                   |
| 33. En caso de sobranes o faltantes de los cajeros que hacen                                 |              |                   |
|  |              |                   |
| 34. En caso de ventas por entrega a domicilio cual es el procedimiento que tienen.           |              |                   |
|  |              |                   |
| 35. En caso de ventas por entrega a domicilio el gerente verifica el producto que sale.      |              |                   |
|  |              |                   |
| 36. En caso de ventas por fiestas cual es el procedimiento.                                  |              |                   |
|  |              |                   |
| 37. En caso de ventas por fiestas quien cobra la venta                                       |              |                   |
|  |              | Hoja 4/7          |

## ANEXO 6-4

ALIMENTOS RÁPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

| COMPRAS / GASTOS  | HECHO<br>POR | REFERENCIA<br>P/T |
|---|--------------|-------------------|
| 1. Se realizan los pedidos respectivos antes de comprar algo (orden de compra)                          |              |                   |
|   |              |                   |
| 2. Los pedidos están debidamente autorizados  |              |                   |
|   |              |                   |
| 3. Cuando entrega el producto el proveedor es recibido por gerente autorizado y pone sello de recibido. |              |                   |
|   |              |                   |
|   |              |                   |
|   |              |                   |
| <b>INVENTARIOS / COSTOS</b>   |              |                   |
| 1. Cada cuando realizan inventario físico de productos.   |              |                   |
|   |              |                   |
| 2. De que forma realizan los inventarios físicos y que personas   |              |                   |
|   |              |                   |
| 3. Como valúan los inventarios físicos que hacen y si lo revisan después de valuado                     |              |                   |
|   |              |                   |
|   |              |                   |
| 4. Realizan transferencias de mercancías con otros restaurantes y como                                  |              |                   |
|   |              |                   |
| 5. Cada cuando reciben el canchón del Proveedor 1 y cual es el procedimiento de recepción.              |              |                   |
|   |              |                   |
|   |              |                   |
| 6. Realizan inventarios de muñeco y cada cuando   |              |                   |
|   |              |                   |
| 7. Si existen diferencias en los conteos diarios de inventarios de la noche a la mañana, que se hace.   |              |                   |
|   |              |                   |



| INVENTARIOS / COSTOS  | HECHO POR | REFERENCIA I/T |
|---|-----------|----------------|
| 8. Que procedimiento siguen para registrar el costo de comida, papel y distribución   |           |                |
| 9. Que procedimiento siguen para registrar el costo de muñecos  |           |                |
| 10. Verifican que las últimas compras del mes estén consideradas para determinar el costo.  |           |                |
| 11. Realizan el primer día del mes el cambio de nuevos costos en cajas registradoras.   |           |                |
| 12. Verifican que a fin de mes el importe de desperdicio crudo sea razonable.   |           |                |
| 13. Verifican que a fin de mes el importe de desperdicio completo sea razonable   |           |                |
| 14. Verifican que a fin de mes el importe de comida de empleados sea razonable  |           |                |
| 15. Verifican que a fin de mes el importe de producto regalado sea razonable  |           |                |
| 16. Cuando el empleado va a comer, el gerente verifica el menú que lleva.   |           |                |
| 17. Se verifica con el departamento contable a fin de mes que las compras registradas correspondan a las que realmente se compraron, que las últimas facturas del producto recibido en fin de mes hayan sido provisionadas por contabilidad |           |                |
|   |           |                |
|   |           |                |
|   |           |                |
|   |           |                |
|   |           |                |

## ANEXO 6-6

| ALIMENTOS RÁPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  | CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO |                   |
|---|---------------------------------|-------------------|
| INVENTARIOS / COSTOS  | HECHO<br>POR                    | REFERENCIA<br>P/T |
| 18. Quien es la persona encargada de realizar la variación de productos del mes.  |                                 |                   |
| 19. Se analizan los productos que tuvieron mayor pérdida para saber las causas.   |                                 |                   |
| 20. En el caso de artículos de limpieza, se lleva un control del uso de los mismos.   |                                 |                   |
| 21. Se analiza que el uso de artículos de limpieza durante el mes haya sido razonable.  |                                 |                   |
|   |                                 |                   |
|   |                                 |                   |
|   |                                 |                   |
| <b>NOMINAS</b>  |                                 |                   |
| 1. Donde guardan los cheques de gerentes y empleados que no son cobrados.   |                                 |                   |
| 2. Tienen listado de empleados actualizado y cada cuando lo cotejan con oficinas (R.H.)   |                                 |                   |
|   |                                 |                   |
| 3. Tienen expedientes de empleados y gerentes y quien los controla  |                                 |                   |
|   |                                 |                   |
| 4. Al pagar nómina a empleados, se pide identificación y se les pide que firme su recibo de nómina, así como horarios, tarjetas de asistencia y listado de cheques de nómina. |                                 |                   |
|   |                                 |                   |
| 5. Cuando reciben la nómina sea de empleados o de gerentes de la oficina, que procedimiento siguen en el restaurante  |                                 |                   |
|   |                                 |                   |
|   |                                 |                   |
|   |                                 | Hoja 7/7          |

**ANEXO 7**

**ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
VENTAS / DEPOSITOS**

Hoja 1 de 3

| I A Venta de Operación :   | HECHO POR | REFERENCIA P/T |
|--|-----------|----------------|
| <p>1 Verificar durante el tiempo que lleve la auditoría, al llegar, al finalizar y otro día intermedio que todas las cajas registradoras estén conectadas y se comuniquen.</p> <p>2 Para realizar del punto 3 al punto 15 se deberá seleccionar para la revisión de cada mes, una muestra de sobres de ventas como sigue :</p> <p>a) Un lunes, martes, miércoles, jueves, viernes, sábado y un domingo que no correspondan a la misma semana.</p> <p>b) En caso de ser necesario ó el auditor juzgue conveniente, se deberá ampliar la muestra a revisar (se verá la tendencia de ventas y si existe variación, se revisará a cambio e alguno de los días arriba mencionados ).</p> <p>c) Si existe error en algún día, se ampliará la muestra.</p> <p>3. Se revisará que la venta de operación reportada en la hoja de ventas, amarre contra la tira media general del rollo de auditoría y la tira media que está en el sobre de ventas / contra bitácoras de ventas de oficina y restaurante.</p> <p>4. Se revisará que la venta de operación reportada en hoja de ventas, amarre contra la venta de operación determinada a través del programa de product mix de la computadora</p> <p>5 Se revisará que el número de productos vendidos que emite la caja registradora, amarra contra el numero de productos vendidos que se anota en el programa de la computadora.</p> <p>6 La suma de ventas de las medias de cada caja, deberán amarrar contra el total reportado en la tira media general de la caja maestra y a su vez que la suma de las ventas de las tiras de cortes de cajeros de cada caja, coincidan con el importe de la venta de la tira media de cada caja registradora.</p> <p>7. Se revisará que el total de depósitos de efectivo, dólares, tickets, restochoks y otros reportados en la hoja de ventas, coincidan con la venta del día en sobre de ventas, resumen de depósitos y bitácora de ventas de oficina</p> |           |                |

**ANEXO 7-1**

**ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
VENTAS / DEPOSITOS**

Hoja 2 de 3

| I A Venta de Operación  | HECHO POR | REFERENCIA P/T |
|---|-----------|----------------|
| <p>8. Revisar que el dinero en efectivo (m. p. y dils ) haya ingresado al banco através de la conciliación bancaria y que el importe depositado amarre contra el resumen de depósitos de la tienda</p> <p>9. Se revisará que los tickets y restocheks, anotados en los cortes de cajeros, amarren con el importe registrado en hoja de ventas, en la tira media de la caja registradora y que coincidan con el importe que físicamente recibió el departamento de tesorería.</p> <p>10. Revisar que el monto de sumas que reporta la tira media de la caja registradora, coincida con el importe de la suma de los tickets respectivos, con el sobre de ventas, con la hoja de cierre y con el resumen de depósitos</p> <p>11. Se revisará que el monto de devoluciones anotados en hoja de ventas, esté soportado por los tickets respectivos (devolución y el del cliente) y que cumplan con la política establecida</p> <p>12. Se analizarán de los cortes de caja de cinco cajeros (de los días seleccionados)</p> <p>a) Devoluciones</p> <p>b) Cancelaciones</p> <p>c) Faltantes y sobrantes</p> <p>d) Cortes sorpresa (en libro de contadores)</p> <p>13. Verificar que el total de faltantes y sobrantes registrado en hoja de ventas, amarre contra bitácora de ventas de oficina, hoja de cierre, sobre de ventas (cortes de cajeros) y libro de contadores</p> <p>14. Verificar que en el rollo de auditoría de la caja maestra, haya sido realizado el cierre del sistema</p> <p>15. Verificar que en los rollos de auditoría de los días posteriores a los seleccionados para la revisión, se haya realizado la apertura del sistema</p> <p>16. Anotar cualquier otro procedimiento empleado para revisar ventas de operación</p> |           |                |

**ANEXO 7-2**

**ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
VENTAS / DEPOSITOS**

Hoja 3 de 3

| B Otros Ingresos  | HECHO POR | REFERENCIA PT |
|---|-----------|---------------|
| <p>1 En caso de existir ventas por entrega a domicilio, se deberán revisar los mismos días seleccionados en el punto no 2 del programa de Ventas de operación y se verificará :</p> <p>a) Que se maneje un expediente en número consecutivo de los formatos que se utilizan al efectuar el pedido del cliente.</p> <p>b) Que los formatos tengan llenos todos los datos requeridos del cliente, mismos que se deban anotar al momento de efectuar el pedido, y que son nombre, su dirección, su teléfono, nombre del empleado que tomó la orden, la hora del pedido y el producto solicitado.</p> <p>c) Que los formatos tengan llenos los datos del producto surtido, revisado y entregado, como son nombre y firma del gerente que revisó y entregó el producto; nombre del empleado que realizó la entrega del producto, hora de la entrega y que tengan nombre y firma del cliente, así como la hora de regreso del empleado y el número de ticket y caja registradora en donde fué cobrado el producto</p> <p>2 Revisar que en los días seleccionados que los demás ingresos (muñecos, balones, saldos, fiestas, pasteles, boutique, simulador, etc.), amare contra el reporte de la caja registradora (tira media general) y contra la bitácora de ventas de tienda y oficina</p> <p>3 Revisar que el importe de otros ingresos coincida con el importe anotado y reportado en el programa de la computadora (producl mix)</p> <p>4 Revisar que el importe de la venta no producido, coincida con lo registrado en la hoja de venta, en la bitácora de ventas de oficina y la bitácora de ventas de la tienda.</p> <p>5 En caso de existir boutique en el restaurant verificar de los mismos días seleccionados lo siguiente :</p> <p>a) Que existan las tiras medias de la venta del día, así como los rollos de auditoria.</p> <p>b) Que los depósitos al banco coincidan con las ventas de la media de cada día</p> <p>6 Anotar cualquier otro procedimiento empleado para revisar otros ingresos.</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |           |               |

ANEXO 8

ALIMENTOS RAPIDOS LJAESJA, S.A DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
COMPRAS / GASTOS

Hoja 1 de 4

| II. A Facturas proveedor 1 (proveedor principal) *  | HECHO POR | REFERENCIA P/T |
|---|-----------|----------------|
| <p>Seleccionar una muestra de facturas que integren un pedido completo, (la última semana de cada mes) así como notas de crédito, para revisar :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que los precios de las facturas y notas de crédito correspondan a la lista de precios que sea y esté autorizada por el proveedor 1, del mes que corresponda</li> <li>2. Que el importe de las facturas y notas de crédito estén bien totalizados.</li> <li>3. Que el producto facturado cuente con el pedido solicitado por el gerente de restaurante.</li> <li>4. Que el producto no recibido o regresado, esté anotado debidamente en el formato con que entrega el proveedor 1 y que exista la Nota de Crédito respectiva</li> <li>5. En el caso de la facturación por pan comprado a Bimbo, que exista la nota de remisión de entrega de Bimbo y que corresponda a lo que facturó el proveedor 1.</li> <li>6. Que las facturas y notas de remisión tengan sello de recibido del restaurante que se trate y con los datos que requiere el sello, como son fecha, descripción, clasificación y el nombre y firma del gerente que recibió el producto</li> <li>7. Que el importe de las facturas y notas de crédito hayan sido registrados correctamente en el estado de resultados previo que realiza el restaurante, así como en los registros que elabora el departamento de contabilidad</li> <li>8. Que las facturas tengan nombre y firma de autorizadas para su pago, por el gerente responsable del restaurante ó por el supervisor de operaciones que esté asignado.</li> <li>9. Que el importe del cheque para el pago de dichas facturas, coincida con la suma de los importes de las facturas que soportan dicho cheque.</li> <li>10. Presenciar una entrega del proveedor 1, para saber si se cumple con el procedimiento de recepción de camión en cuanto a :             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Que se reciba mercancía los días autorizados.</li> <li>b) Que el camión sea recibido por gerente autorizado.</li> <li>c) Se revise la temperatura del camión antes de ser recibido.</li> <li>d) Se tenga el pedido previo del restaurante al momento de recibirlo</li> <li>e) Se revise que el producto recibido corresponde al producto pedido y en caso de que existan diferencias en la entrega, se anoten en el formato respectivo del proveedor 1</li> <li>f) Que las facturas o remisiones sean selladas de recibido por el restaurante</li> <li>g) Verificar que el gerente este al 100% en la descarga del camión y no entre al restaurante hasta que el producto recibido se encuentre en las cámaras y bodegas.</li> <li>h) El gerente autorizado para recibir, verifique al terminar de recibir el camión que no tenga duda respecto a alguna cantidad de producto recibido y en caso de existir, que se certifique de la cantidad correcta que debió ser</li> </ol> </li> </ol> |           |                |

**ANEXO 8-1**

**ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
COMPRAS / GASTOS**

Hoja 2 de 4

| II A Facturas proveedor 1 (proveedor principal)  | HECHO POR | REFERENCIA P/T |
|--|-----------|----------------|
| <p>ii) Al terminar de recibir el camión, verificar que el gerente que recibió dejó las facturas y demás documentación, en expediente asignado para la recepción del Proveedor 1.</p> <p>11. Anotar cualquier otro procedimiento empleado para revisar facturas del proveedor 1.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>   |           |                |
| <p><b>II B Facturas otros proveedores :</b></p> <p>Durante el tiempo transcurrido en el restaurante y tomando como muestra una semana por mes, se tomarán las facturas de los demás proveedores recibidas en el restaurante, debiendo verificar lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Que sean de proveedores autorizados</li> <li>2 Que tengan anexa su respectiva orden de compra (con datos completos).</li> <li>3 Que se encuentren con el sello de recibido y con firma de gerente autorizado.</li> <li>4 Que sean de fecha del mes que correspondan</li> <li>5 Que el importe de las mismas esté correcto y de acuerdo a lo solicitado</li> <li>6 Que en el caso de tener lista de precios autorizada, los precios facturados coincidan</li> <li>7. En caso de tratarse de facturas por reparaciones a equipos, verificar que sean trabajos que no contempla la póliza de mantenimiento con que cuenta dicho equipo y que tengan el reporte previo a la reparación, así como la respectiva orden de compra.</li> <li>8. Que las facturas tengan todos los requisitos fiscales.</li> </ol> <p>En caso de facturas que ya estén pagadas y contabilizadas (estén en oficina), se tomará una muestra de seis importes pagados a proveedores, cuatro importes de los más altos y dos de lo más bajos, (por mes) para revisar</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que estén debidamente autorizados y con la orden de compra respectiva, así como copia del presupuesto previo a la orden de compra en caso de ser necesario.</li> <li>2. Que las facturas cumplan con todos los requisitos fiscales.</li> <li>3 Que los importes hayan sido registrados correctamente en contabilidad y en restaurante.</li> </ol> |           |                |

ANEXO 8-2

ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
COMPRAS / GASTOS

Hoja 3 de 4

| II. B Facturas otros proveedores :  | HECHO<br>POR | REFERENCIA<br>P/T |
|---|--------------|-------------------|
| <p>4. Que los importes de las facturas estén bien totalizados</p> <p>5. Que sean de proveedores autorizados.</p> <p>6. Que sean de fecha del mes que correspondan</p> <p>7. Que en el caso de tener lista de precios autorizada, los precios facturados correspondan a dicha lista.</p> <p>8. En caso de tratarse de facturas por reparaciones a equipos, verificar que sean trabajos que no contempla la póliza de mantenimiento con que cuente dicho equipo y que tengan el reporte previo a la reparación.</p> <p>9. Que se encuentren con el sello de recibido de la tienda y con todos los datos completos del mismo (fecha, descripción, clasificación, nombre y firma del gerente que recibió y la autorización del gerente responsable de la tienda)</p> <p>10. Anotar cualquier otro procedimiento empleado para revisar facturas de otros proveedores</p>   |              |                   |
| <p>II. C Cargos Internos :</p>  |              |                   |
| <p>Tomar una muestra de los cargos que realizan cada uno de los departamentos de la empresa (Mercadotecnia, Recursos Humanos, Operaciones, Mantenimiento) por mes, para revisar :</p> <p>1. Que tengan la respectiva orden de compra, con la firma de autorizado del gerente responsable del restaurante con todos los datos que pide el formato</p> <p>2. Que haya sido recibido el material respectivo en la tienda, por gerente responsable.</p> <p>3. Que contabilidad esté enterado de los cargos internos y haya realizado los registros contables correspondientes.</p> <p>4. Que el restaurante haya considerado en su estado de resultados, los cargos internos</p> <p>5. Que exista en el restaurante un expediente de ordenes de compra en forma consecutiva, que estén previamente autorizadas por el gerente responsable del restaurante</p> <p>6. Anotar cualquier otro procedimiento empleado para revisar cargos internos</p> |              |                   |





## ANEXO 9

**ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S A DE C.V.**  
**PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA**  
**INVENTARIOS / COSTOS**

Hoja 1 de 9

| III. A Costo base comida :   | HECHO POR | REFERENCIA P/T |
|--|-----------|----------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Revisar que todas las facturas del proveedor 1 que integran el costo, correspondan a las entregas realizadas en el mes, contra los pedidos del restaurante.</li> <li>2 Que todas las entregas del mes estén debidamente facturadas, de acuerdo a la relación de compras que nos entrega el proveedor 1 para cierre del mes</li> <li>3 Que tratándose de la última entrega del mes del proveedor 1, ésta se encuentre provisionada en el estado de resultados previo del restaurante y por contabilidad.</li> <li>4 Que las recepciones del camión del proveedor 1 durante el transcurso del mes, hayan sido registradas en la carpeta de control diario de inventarios del restaurante.</li> <li>5 Que el inventario inicial y el inventario final, tengan los precios correctos, se encuentren bien valuados y estén firmados por el gerente responsable del restaurante</li> <li>6 Que las compras realizadas en el mes, estén correctamente registradas en el estado de resultados previo del restaurante, así como en contabilidad</li> <li>7 Que las transferencias de productos realizadas en el mes entre restaurantes, estén registradas en el estado de resultados previo del restaurante, así como en contabilidad y que estén autorizadas por el gerente responsable del restaurante.</li> <li>8 Verificar que el procedimiento utilizado para determinar el costo de comida en el restaurante, sea el mismo utilizado en el departamento de contabilidad</li> <li>9. Si existe algún otro importe que no sea por compras al proveedor 1 y que forme parte del costo, deberá ser revisado para saber el origen y motivo del mismo, así como su correcto registro</li> <li>10. Revisar los formatos de entrega del proveedor 1 (del mes), para saber si existen artículos regresados o no recibidos, por los cuales se debió efectuar una nota de crédito y verificar que esta haya sido realizada por el proveedor 1, en el mes correspondiente.</li> <li>11. Solicitar el reporte de integración del costo de comida que realiza el restaurante a fin de mes, para ver la razonabilidad del porcentaje de comida determinado contablemente</li> </ol> |           |                |
| III. B Costo de condimentos :  |           |                |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar que todas las facturas del proveedor 1 que integran el costo, correspondan a las entregas realizadas en el mes, contra los pedidos del restaurante</li> </ol>  |           |                |

ANEXO 9-1

ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
INVENTARIOS / COSTOS

Hoja 2 de 9

| lit. B Costo de condimentos :  | HECHO POR | REFERENCIA P/T |
|--|-----------|----------------|
| <p>2 Que todas las entregas del mes estén debidamente facturadas, de acuerdo a la relación de compras que nos entrega el proveedor 1 para cierre del mes.</p> <p>3 Que tratándose de la última entrega del mes del proveedor 1, ésta se encuentre provisionada en el estado de resultados previo del restaurante y por contabilidad.</p> <p>4 Que las recepciones del camión del proveedor 1 durante el transcurso del mes, hayan sido registradas en la carpeta de control diario de inventarios del restaurante.</p> <p>5. Que el inventario inicial y el inventario final, tengan los precios correctos, se encuentren bien valuados y estén firmados por el gerente responsable del restaurante.</p> <p>6 Que las compras realizadas en el mes, estén correctamente registradas en el estado de resultados previo del restaurante, así como en contabilidad.</p> <p>7. Que las transferencias de productos realizadas en el mes entre restaurantes, estén registradas en el estado de resultados previo del restaurante, así como en contabilidad y que estén autorizadas por el gerente responsable del restaurante</p> <p>8 Verificar que el procedimiento utilizado para determinar el costo de comida en el restaurante, sea el mismo utilizado en el departamento de contabilidad.</p> <p>9 Si existe algún otro importe que no sea por compras al proveedor 1 y que forme parte del costo, deberá ser revisado para saber el origen y motivo del mismo, así como su correcto registro</p> <p>10 Revisar los formatos de entrega del proveedor 1 (del mes), para saber si existen artículos segregados o no recibidos, por los cuales se debió efectuar una nota de crédito y verificar que esta haya sido realizada por el proveedor 1, en el mes correspondiente.</p> |           |                |
| <p>lit. G Costo de papel.</p>  |           |                |
| <p>1 Revisar que todas las facturas del proveedor 1 que integran el costo, correspondan a las entregas realizadas en el mes, contra los pedidos del restaurante</p> <p>2 Que todas las entregas del mes estén debidamente facturadas, de acuerdo a la relación de compras que nos entrega el proveedor 1 para cierre del mes.</p> <p>3 Que tratándose de la última entrega del mes del proveedor 1, ésta se encuentre provisionada en el estado de resultados previo del restaurante y por contabilidad</p> <p>4 Que las recepciones del camión del proveedor 1 durante el transcurso del mes, hayan sido registradas en la carpeta de control diario de inventarios del restaurante.</p>  |           |                |

ANEXO 9-2

ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S A DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
INVENTARIOS / COSTOS

Hoja 3 de 9

| III. C Costo de papel :  | HECHO POR | REFERENCIA P/T |
|--|-----------|----------------|
| <p>5 Que el inventario inicial y el inventario final, tengan los precios correctos, se encuentren bien valuados y estén firmados por el gerente responsable del restaurante.</p> <p>6 Que las compras realizadas en el mes, estén correctamente registradas en el estado de resultados previo del restaurante, así como en contabilidad</p> <p>7 Que las transferencias de productos realizadas en el mes entre restaurantes, estén registradas en el estado de resultados previo del restaurante, así como en contabilidad y que estén autorizadas por el gerente responsable del restaurante.</p> <p>3 Verificar que el procedimiento utilizado para determinar el costo de comida en el restaurante, sea el mismo utilizado en el departamento de contabilidad</p> <p>9 Si existe algún otro importe que no sea por compras al proveedor 1 y que forme parte del costo, deberá ser revisado para saber el origen y motivo del mismo, así como su correcto registro</p> <p>10 Revisar los formatos de entrega del proveedor 1 (del mes), para saber si existen artículos regresados o no recibidos, por los cuales se debió efectuar una nota de crédito y verificar que esta haya sido realizada por el proveedor 1, en el mes correspondiente.</p> |           |                |
| <p>III. D Costo de distribución :</p>  |           |                |
| <p>1 Revisar que todas las facturas del proveedor 1 que integran el costo, correspondan a las entregas realizadas en el mes, contra los pedidos del restaurante</p> <p>2 Que todas las entregas del mes estén debidamente facturadas, de acuerdo a la relación de compras que nos entrega el proveedor 1 para cierre del mes.</p> <p>3 Que tratándose de la última entrega del mes del proveedor 1, ésta se encuentre provisionada en el estado de resultados previo del restaurante y por contabilidad.</p> <p>4 Que las recepciones del camión del proveedor 1 durante el transcurso del mes, hayan sido registradas en la carpeta de control diario de inventarios del restaurante</p> <p>5 Que el inventario inicial y el inventario final, tengan los precios correctos, se encuentren bien valuados y estén firmados por el gerente responsable del restaurante.</p> <p>6 Que las compras realizadas en el mes, estén correctamente registradas en el estado de resultados previo del restaurante, así como en contabilidad</p> <p>7 Que las transferencias de productos realizadas en el mes entre restaurantes, estén</p>  |           |                |

ANEXO 9-3

ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
INVENTARIOS / COSTOS

Hoja 4 de 9

| III D Costo de distribución :   | HECHO<br>POR | REFERENCIA<br>P/T |
|---|--------------|-------------------|
| <p>registradas en el estado de resultados previo del restaurante, así como en contabilidad y que estén autorizadas por el gerente responsable del restaurante.</p> <p>8 Verificar que el procedimiento utilizado para determinar el costo de comida en el restaurante, sea el mismo utilizado en el departamento de contabilidad.</p> <p>9. Si existe algún otro importe que no sea por compras al proveedor 1 y que forme parte del costo, deberá ser revisado para saber el origen y motivo del mismo, así como su correcto registro.</p> <p>10 Revisar los formatos de entrega del proveedor 1 (del mes), para saber si existen artículos regresados o no recibidos, por los cuales se debió efectuar una nota de crédito y verificar que esta haya sido realizada por el proveedor 1, en el mes correspondiente.</p>  |              |                   |
| <p>III. E Inventarios</p>   |              |                   |
| <p>1 Presenciar un inventario de producto congelado al 100 % durante la mañana de un día y revisar</p> <p>a) Que los importes se anoten en la carpeta de registro de inventarios.<br/> b) Que el producto inventariado coincide con el contado en la noche del día anterior.<br/> c) Que en la carpeta de registro de inventarios, existan las firmas de los gerentes que realizan los inventarios.<br/> d) Que en caso de existir diferencias del inventario de la noche con el de la mañana, éstas hayan sido analizadas y se conozca el origen de las mismas<br/> e) Que los productos inventariados se encuentren debidamente ordenados y clasificados, para facilitar el uso de los mismos y respetando la fecha que corresponda<br/> f) Que no existan más de una caja abierta a la vez, de un mismo producto.<br/> g) Que el inventario haya sido realizado por gerente de restaurante.</p> <p>2 Si la entrega de camión de Apetco se realiza en la mañana (después de haber realizado el inventario de congelado), verificar que lo entregado físicamente más el inventario inicial coincidan con la suma del producto facturado más el inventario inicial anotado.</p> <p>3 Si la entrega del camión de Apetco se realiza en la noche, verificar al siguiente día que el inventario inicial del producto congelado del día anterior, más o menos transferencias realizadas, menos ventas, desperdicio crudo, desperdicio completo, comida de empleados y promo, nos de el inventario final de ese día el cual deberá ser el mismo que anotaron</p> |              |                   |

ANEXO 9-4

ALIMENTOS RAPIDOS LJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
INVENTARIOS / COSTOS

Hoja 5 de 9

| III. E Inventarios   | HECHO POR | REFERENCIA P/T |
|--|-----------|----------------|
| <p>en la carpeta de resumen como inventario final y por consiguiente el mismo inventario inicial para el día siguiente a la recepción del camión.</p> <p>4 Tomar 5 muestras de cada producto (congelado, condimentos, papel, operacionales) y determinar la razonabilidad de sus existencias finales</p> <p>5 Tomar un día de cada semana, de la carpeta de resumen y verificar en 5 productos si coinciden los inventarios finales con los inventarios iniciales.</p> <p>6. Por lo que respecta a los inventarios de muñecos, se deberá realizar</p> <p>a) Un inventario físico de productos a un día determinado</p> <p>b) En base al inventario físico tomado determinar si hay diferencias con el reporte de existencias que tenga el restaurante</p> <p>c) Verificar que las existencias de muñecos sean razonables de acuerdo a la venta</p>   |           |                |
| <p>III. F Comida de empleados</p> <p>De los días tomados como muestra para la revisión de ventas, tomar tres y verificar .</p> <p>a) Que la comida de empleados tenga los menu tickets soporte y que estén debidamente autorizados</p> <p>b) Que el registro en la caja registradora de la comida de empleados, coincida con los productos anotados en los menu tickets y los costos estén correctos.</p> <p>c) Que el importe del costo de comida de la caja registradora (ticket), coincida con el importe anotado en la bitácora de ventas.</p> <p>d) Que el número de productos del ticket de comida de empleados, coincida con lo que se anotó en el programa de resumen de la computadora.</p> <p>e) Que el total de productos del día por comida de empleados, esté razonable de acuerdo al número de empleados que hayan laborado y en base a la política autorizada de comida para empleados.</p> <p>f) Analizar algún otro día (s) en que el porcentaje de comida se encuentre elevado</p> |           |                |

**ANEXO 9-5**

**ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
INVENTARIOS / COSTOS**

Hoja 6 de 9

|   | HECHO<br>POR | REFERENCIA<br>P/T |
|---|--------------|-------------------|
| <p><b>III F Comida de empleados :</b></p> <p>g) En medio mes o fin de mes o por semana, verificar que el importe total de comida de empleados, anotado en la bitácora de ventas de la tienda coincida con , la bitácora de ventas de oficina y con el programa de la computadora que valúa comida de empleados</p>  |              |                   |
| <p><b>III G Desperdicio crudo :</b></p> <p>De los días tomados como muestra para la revisión de ventas, tomar tres y verificar :</p> <p>a) Que exista la hoja de desperdicio crudo (hoja de desperdicio), en donde se anota dicho producto y que tenga firma del gerente que la revisó.</p> <p>b) Que los importes anotados en la hoja de desperdicio crudo coincidan con los registros de la hoja de valuación del crudo, que los costos estén correctos y que tenga el nombre del gerente que la elaboró.</p> <p>c) Que los importes anotados en la hoja de desperdicio crudo coincidan con los registros anotados en la carpeta de resumen</p> <p>d) Tomar una semana completa y totalizar el desperdicio crudo para revisar si el importe obtenido coincide con lo registrado en el programa de computadora de merma del mes y revisar que los costos de dicho programa estén correctos.</p> <p>e) Presenciar que procedimiento sigue en la tienda, con el registro y destino del desperdicio crudo</p> <p>f) Analizar algún otro día (s) en que el porcentaje de desperdicio crudo se encuentre elevado.</p> <p>g) En medio mes o fin de mes o por semana, verificar que el importe total de desperdicio crudo, anotado en la bitácora de ventas de la tienda coincida con la bitácora de ventas de oficina.</p> |              |                   |
| <p><b>III H Desperdicio completo</b></p> <p>De los días tomados como muestra para la revisión de ventas, tomar tres y verificar :</p> <p>a) Que exista la hoja de desperdicio completo (hoja de desperdicio), en donde se anota dicho producto y que tenga firma del gerente que la revisó</p> <p>b) Que el registro en la caja registradora (ticket) del desperdicio completo, coincida con los productos registrados en la hoja de desperdicio y que los costos estén correctos.</p>  |              |                   |

**ANEXO 9-6**

**ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
INVENTARIOS / COSTOS**

Hoja 7 de 9

| III H Desperdicio completo :   | HECHO POR | REFERENCIA PIT |
|--|-----------|----------------|
| <p>c) Que el importe del desperdicio completo de la caja registradora (ticket), coincida con el importe anotado en la bitácora de ventas.</p> <p>d) Que el número de productos del ticket de desperdicio completo, coincida con lo anotado en el programa de la computadora y los costos estén correctos</p> <p>e) Analizar algún otro día (s) en que el porcentaje de desperdicio completo se encuentre alto.</p> <p>f) En medio mes o fin de mes o por semana, verificar que el importe total de desperdicio completo, anotado en la bitácora de ventas de la tienda coincida con la bitácora de ventas de oficina y con el programa de la computadora que valua el desperdicio completo.</p>  |           |                |
| <p>III I Merma :</p> <p>Tomar como muestra un reporte de merma elaborado por la tienda, de una semana, un medio mes o fin de mes y revisar :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Que esté contemplado el producto requerido para la determinación de la merma</li> <li>2 Que el número de productos utilizados en elaboración de la merma, coincida con los productos vendidos, de desperdicio completo, comida empleados y producto regalado.</li> <li>3 Que los inventarios iniciales y finales hayan sido tomados correctamente de la carpeta de control de inventarios</li> <li>4 Que las compras y transferencias hayan sido tomadas correctamente de la carpeta del control de inventarios</li> <li>5 Que el desperdicio crudo haya sido tomado correctamente de la carpeta del control de inventarios</li> <li>6 Que las fórmulas de rendimientos estén correctas</li> <li>7. Que las operaciones aritméticas se encuentren bien</li> <li>8 Que los costos de los productos que se utilizan para la valuación de las diferencias, estén correctos</li> </ol> |           |                |



ANEXO 9-7

ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
INVENTARIOS / COSTOS

Hoja 8 de 9

| III J. Producto regalado  | HECHO POR | REFERENCIA P/T |
|---|-----------|----------------|
| <p>Utilizar los días tomados como muestra para la revisión de ventas y verificar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Que exista el ticket de la caja registradora y el menu ticket autorizado por el gerente certificado cerrador.</li> <li>b) Que los productos del ticket de la caja registradora concidan con los anotados en el menu ticket y que los costos sean los correctos</li> <li>c) Que el importe de la valuación del producto regalado de la caja registradora, coincida con el importe anotado en la bilácora de ventas y en el programa de la computadora.</li> <li>d) Que el importe del producto regalado no rebase al porcentaje autorizado del mismo.</li> <li>e) Revisar algun otro día del mes, en que el producto regalado se encuentre arriba del porcentaje autorizado.</li> <li>f) En medio mes o fin de mes o por semana, verificar que el importe total del producto regalado anotado en la bilácora de ventas de la tienda coincida con la bilácora de ventas de oficina y con el programa de la computadora que valua al mismo.</li> </ul>          |           |                |
| <p>III K. Productos de limpieza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tomar una factura del proveedor 1 por mes como muestra, en donde se hayan comprado productos de limpieza y revisar             <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Tres productos de cada factura (los de mayor importancia) con precio correcto</li> <li>2 Que los productos facturados corresponda a lo solicitado por el restaurante.</li> <li>3 Que los productos facturados hayan sido recibidos por gerente autorizado</li> <li>4. Que en caso de no haber recibido todo el producto, se encuentre mencionado en el formato de reclamación del proveedor 1</li> <li>5 Tomar inventario físico de dichos productos en fin de mes.</li> <li>6 Que de la fecha de la compra de los productos al día del inventario físico tomado por auditoria, las existencias del mismo sean razonables.</li> </ul> </li> <li>b) Que en fin de mes se encuentren provisionados las ultimas compras realizadas en los últimos días del mes, que correspondan a lo solicitado en el pedido del restaurante</li> </ul> |           |                |



## ANEXO 10

ALIMENTOS RAPIDOS LJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
NOMINAS

Hoja 1 de 4

| IV. A Sueldo gerentes :  | HECHO<br>POR | REFERENCIA<br>P/T |
|--|--------------|-------------------|
| <p>1 Seleccionar una muestra de tres gerentes certificados y tres subgerentes.</p> <p>2 Revisar que el sueldo pagado esté correcto.</p> <p>3 Revisar que en caso de pago de prima vacacional, se encuentre bien calculada.</p> <p>4 Revisar que pagos de retroactivos de sueldos o bonos estén bien calculados</p> <p>5 Revisar que estén bien calculados los siguientes descuentos.</p> <p>a) I S P.T</p> <p>b) I M S S</p> <p>c) Descuento por comida</p> <p>d) Algún otro descuento por préstamo, alguna venta de un bien etc</p> <p>6 Verificar que los recibos de sueldos existan y estén debidamente firmados, por el gerente respectivo (revisar dos meses hacia atrás)</p>   |              |                   |
| <p>IV B Sueldo empleados :</p> <p>Seleccionar una muestra del 10 % del total de empleados de restaurante de la lista de empleados que se solicite al gerente responsable del restaurante y</p> <p>1. Verificar en turnos si el personal utilizado es el correcto de acuerdo a horarios.</p> <p>2 Revisar que el sueldo pagado esté correcto contra:</p> <p>a) Lista de asistencia</p> <p>b) Horarios</p> <p>b) Registros en comprobante de horas trabajadas</p> <p>3. Revisar que en caso de pago de prima vacacional, se encuentre bien calculada.</p> <p>4. Revisar que pagos de retroactivos de sueldos o bonos estén bien calculados.</p> <p>5. Revisar que las horas programadas de acuerdo a horarios, coincidan con las horas trabajadas, para detectar posible exceso de mano de obra.</p> |              |                   |

ANEXO 10-1

ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
NOMINAS

Hoja 2 de 4

| IV B Sueldo empleados   | HECHO POR | REFERENCIA P/T |
|---|-----------|----------------|
| <p>6 Revisar que estén bien calculados los siguientes descuentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) I.S.P.T.</li> <li>b) I.M.S.S.</li> <li>c) Descuento por comida.</li> <li>d) Algún otro descuento por préstamo, alguna venta de un bien etc</li> </ul> <p>7. Verificar que los recibos de sueldos existan y estén debidamente firmados, por el empleado respectivo, (revisar el mes de muestra y si existen problemas ampliar la muestra) así como firma de horarios, comprobantes de horas trabajadas y listado de cheques</p> <p>8. Revisar importes de horas extras de dos catorceñas, para conocer el motivo de ellas.</p> <p>9. Presenciar un pago de nómina a empleados, verificando que muestren identificación, firmen sus horarios, su recibo de nómina y listado de cheques en el que deben poner la fecha de cobro.</p> |           |                |
| <p>IV C Expedientes :</p> <p>1 Tomar las mismas muestras de gerentes y empleados, utilizados en la revisión de sueldos</p> <p>2 Revisar que contengan la siguiente documentación en el caso de gerentes .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Solicitud de trabajo</li> <li>b) Contrato de Trabajo</li> <li>c) Afiliación en el I.M.S.S</li> <li>d) Modificaciones de salarios al I.M.S.S</li> <li>e) Registro en el S.A.R. e Infonavit.</li> <li>f) Fianza firmada</li> <li>g) Referencias y estudio socioeconómico en su caso.</li> <li>h) Evaluaciones de desempeño</li> </ul>   |           |                |

ANEXO 10-2

ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
NOMINAS

Hoja 3 de 4

| IV C Expedientes :  | HECHO<br>POR | REFERENCIA<br>P/T |
|---|--------------|-------------------|
| <p>i) Políticas de la empresa firmadas.</p> <p>j) Control de vacaciones</p> <p>k) Papeles de seguro de vida y gastos médicos mayores firmados.</p> <p>3 Revisar que contengan la siguiente documentación en el caso de empleados</p> <p>a) Solicitud de trabajo</p> <p>b) Contrato de trabajo</p> <p>c) Afiliación en el IMSS.</p> <p>d) Modificaciones de salarios al IMSS.</p> <p>e) Registro en el S.A.R e Infonavit</p> <p>f) Evaluaciones de desempeño</p> <p>g) Políticas de la empresa firmadas</p> <p>h) Control de vacaciones</p> <p>i) Documentos personales como : acta de nacimiento, comprobante de domicilio, copia de una identificación y permiso de sus padres en caso de ser menores de 18 años</p> <p>j) Evaluación de 30 días.</p> <p>k) Formato para amonestaciones.</p> <p>l) Recibo del uniforme que se le entregó.</p> <p>m) Formato firmado de la orientación inicial recibida</p> |              |                   |
| <p>IV D Cheques de empleados:</p>   |              |                   |
| <p>1. Solicitar los dos últimos listados de cheques entregados a empleados</p> <p>2. Elaborar arqueo de cheques no cobrados por empleados</p>   |              |                   |



ANEXO 11

ALIMENTOS RÁPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
CONTROL INTERNO

Hoja 1 de 7

| V. A. Activos Fijos :  | HECHO POR | REFERENCIA P/T |
|--|-----------|----------------|
| <p>Tomar una muestra de 3 activos del listado del inventario físico, por estación (área de comer, cocina, mostrador, oficinas, área de Juegos, estacionamiento, área de servicio a autos y revisar lo siguiente :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Que exista el bien físicamente y en buenas condiciones</li> <li>2 Que tenga la placa de inventario que le corresponde de acuerdo al listado.</li> <li>3 Que en caso de transferencia del inventario a otro lugar, exista el soporte de la misma</li> <li>4. Que en caso de haber desechado el inventario, que exista carta de autorización</li> <li>5 Que en caso de darse los puntos 3 y 4, estén registrados los movimientos en contabilidad.</li> <li>6 Tomar una muestra de 3 artículos de equipo pequeño como espátulas, extinguidores, popoteros, cacharros, canastillas, dispensadores, timers, cucharones, etc , efectuar inventario físico de los mismos y verificar que coincidan contra lo reportado en el listado del inventario de activo fijo del restaurante</li> <li>7 En caso de nuevas altas de activos en el restaurante, verificar que estén consideradas por contabilidad</li> </ol> |           |                |
| <p>V B Caja Fuerte</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Durante la auditoria a el restaurante, se realizará un arqueo de caja fuerte al llegar, debiendo verificar lo siguiente .             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Que el monto arqueado corresponda al fondo fijo autorizado y al conteo del gerente</li> <li>b) Que el monto arqueado coincida con el importe registrado en el libro de contadores.</li> <li>c) Revisar que en fin de mes coincida el saldo de caja fuerte de el restaurante contra el que fue reportado a contabilidad</li> </ol> </li> <li>2. En el caso del cambio recibido en el restaurante, verificar :             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Que el monto de cambio arqueado, corresponda al fondo que se tiene autorizado.</li> <li>b) Que el cambio recibido y depositado en el mes que esté transcurriendo, coincida con lo anotado en hoja de ventas, con fichas de depósito y con lo anotado en las holetas de depósito de la empresa de traslado de valores</li> </ol> </li> </ol>   |           |                |

## ANEXO 11-1

**ALIMENTOS RAPIDOS LJAESJA, S.A. DE C.V.**  
**PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA**  
**CONTROL INTERNO**

Hoja 2 de 7

| V. B Caja Fuerte :  | HECHO POR | REFERENCIA P/T |
|---|-----------|----------------|
| <p>3 En el caso del fondo de caja chica arqueado, verificar en las facturas .</p> <p>a) Que tengan el sello de recibido con todos los datos que requiere. (fecha, nombre y firma de quien recibe, descripción y clasificación)</p> <p>b) Que tengan todos los requisitos fiscales</p> <p>c) Que los gastos sean razonables y acordes a el restaurante.</p> <p>d) Que las facturas sean del mes correspondiente.</p> <p>e) Que estén autorizadas por el gerente certificado en turno, encargado de caja fuerte</p> <p>f) Que el importe de cada factura esté bien facturado</p> <p>g) Posteriormente revisar que las facturas que se vieron en caja fuerte estén bien consideradas en contabilidad y en el estado de resultados previo del restaurante y que hayan tenido la firma del gerente responsable del restaurante</p> <p>4 Que los vales por gastos a comprobar encontrados en caja chica:</p> <p>a) No excedan de más de tres días sin comprobar.</p> <p>b) Se hayan elaborado en el formato autorizado por la empresa.</p> <p>c) Tengan nombre y firma de la persona que recibe, así como el nombre y firma del gerente que lo autorizó</p> |           |                |
| <p>V. C Rollos de auditoria de cajas registradoras :</p> <p>1. Tomar de los rollos de auditoria de los 5 días solicitados en la revisión de ventas y revisar :</p> <p>a) Que esté completa la impresión de las transacciones del rollo de auditoria, desde que abrió el sistema hasta que cerró.</p> <p>b) Que las transacciones impresas en el rollo de auditoria, estén en numero consecutivo</p> <p>c) Que el rollo de auditoria impreso esté legible (cinta en buenas condiciones)</p> <p>d) Que no se tengan juntos en un mismo rollo de auditoria transacciones de más de un día, es decir que las transacciones sean únicamente del día de la venta.</p>   |           |                |



ANEXO 11-2

ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S A DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
CONTROL INTERNO

Hoja 3 de 7

| V. C Rollos de auditoria de cajas registradoras *   | HECHO POR | REFERENCIA P/T |
|---|-----------|----------------|
| <p>2 Revisar del mes inmediato anterior y los dias transcurridos del mes en que se esté, que los rollos de auditoria por dia que están en el restaurante, se encuentren completos de acuerdo al numero de cajas registradoras que fueron abiertas por dia.</p>  |           |                |
| <p><b>V D Facturas de clientes :</b><br/>Tomar una muestra del 10 % del total de facturas realizadas (tomar las más recientes) y :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar que exista un expediente en número consecutivo de las facturas elaboradas y que no esté faltando alguna.</li> <li>2 Verificar que en las facturas se hayan registrado todos los datos que requiere la misma como son nombre del cliente, R.F.C., dirección, fecha, no. de ticket, no. de caja, importe del consumo, IVA , importe en letra y no. de pedimento, fecha y aduana en caso de venta de muñecos importados,</li> <li>3 Verificar que las facturas realizadas correspondan al propio restaurante.</li> <li>4. Que no existan copias de facturas en blanco, dentro del consecutivo</li> <li>5 Que en caso de cancelar alguna factura, se encuentre la original y copia dentro del consecutivo y que tengan ambas el sello de cancelado.</li> <li>6 Que no existan facturas elaboradas con más de un ticket de caja registradora</li> <li>7 Que estén anotando el numero de folio de la cédula de identificación fiscal del cliente, después de anotar el R.F.C</li> <li>8 Que los blocks de facturas sin utilizar, estén guardados en caja fuerte</li> </ol> |           |                |
| <p><b>V E Sobre de ventas *</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Verificar que estén todos los dias de sobres de ventas del mes inmediato anterior y del que esté transcurriendo.</li> <li>2 Tomar de los dias revisados de ventas, tres dias y revisar :             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Que se encuentren a tinta los datos registrados en el sobre.</li> <li>b) Que los cortes de cajeros tengan hoja, firma del empleado y la firma del gerente.</li> <li>c) Que los registros en el sobre no tengan alteraciones, tachaduras o corrector.</li> </ol> </li> </ol>   |           |                |

ANEXO 11-3

ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
CONTROL INTERNO

Hoja 4 de 7

| V. E. Sobre de ventas :  | HECHO POR | REFERENCIA P/T |
|--|-----------|----------------|
| <p>d) Que tengan toda la documentación del día como :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tira media general</li> <li>- Tiras medias de cada caja</li> <li>- Tira de unidades vendidas</li> <li>- Cortes de cajeros</li> <li>- Tiras del registro en caja de desperdicio completo y comida de empleados</li> <li>- Tickets de skims</li> <li>- Tickets de devoluciones</li> <li>- Forma de resumen de depósitos</li> <li>- Boletas de depósitos</li> <li>- Fichas de depósitos</li> <li>- Boletas de entrega de morralía, en caso de haber recibido cambio</li> <li>- Hoja de cierre</li> </ul>   |           |                |
| <p>V. F. Skims :</p>   |           |                |
| <p>Tomar de los días revisados en ventas, tres días y revisar :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que estén pasados los skims al sobre de ventas y con la firma del gerente que los realizó</li> <li>2. Que se hayan realizado todos los skims del día y a la hora señalada, de acuerdo a la política autorizada para elaboración de skims y de preskims</li> <li>3. Que la suma de todos los tickets por skims, den el total que reporta la tira media general, de la hoja de ventas y de la forma de resumen de depósitos.</li> <li>4. Presenciar tres skims en diferentes días, para saber si el procedimiento utilizado, está de acuerdo a política autorizada.</li> </ol> <p>Tomar los últimos tres días del mes donde existan devoluciones y revisar :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que se encuentren los tickets respectivos por la compra (ticket del cliente) y el de la devolución.</li> <li>2. Que los tickets de las devoluciones tengan los datos del cliente, su nombre y firma, así como nombre y firma del gerente que la realizó</li> <li>3. Que el importe de los tickets de las devoluciones coincida con lo anotado en la hoja de ventas, en hoja de cierre y en la bitácora de la tienda y de oficinas</li> <li>4. Que en caso de tener las cajas registradoras rollo independiente de auditoría, las devoluciones estén firmadas en el rollo de auditoría por el gerente que la realizó.</li> </ol> |           |                |

ANEXO 11-4

ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
CONTROL INTERNO

Hoja 5 de 7

| V G Devoluciones :  | HECHO<br>POR | REFERENCIA<br>P/T |
|---|--------------|-------------------|
| 5 Hacer un resumen del motivo de las devoluciones realizadas.   |              |                   |
| V H Tickets y Restocheks :  |              |                   |
| <p>1. Revisar tres días diferentes (en la mañana antes de ser enviados a oficina) durante el desarrollo de la auditoría, que los tickets y restocheks coincidan físicamente contra los importes que anotaron en su relación de tickets o restocheks y verificar:</p> <p>a) Que no estén maltratados, rotos o pintados</p> <p>b) Que los datos de las relaciones de tickets y restocheks que se deben llenar, estén completos</p> <p>c) Que el importe anotado en la relación de tickets o restocheks, sea el mismo que aparece en la tira media general, hoja de ventas, bitácora de tienda y en el libro de contadores.</p> <p>2. Tomar los días de muestra solicitados en la revisión de ventas y verificar:</p> <p>a) Que los importes de la venta del día tanto de la tira media general, hoja de ventas, bitácoras de ventas y libro de contadores, coincidan en el importe</p> <p>b) Que los tickets y restocheks hayan sido enviados y recibidos en oficina</p> <p>3. Tomar el libro de contadores y revisar el mes que transcurre y el mes anterior para saber si los tickets y restocheks se han estado enviando oportunamente a oficinas.</p> |              |                   |
| V.I Cortes sorpresa   |              |                   |
| <p>1. Presenciar dos cortes sorpresa en diferentes días (el día en que inicie la auditoría y un día antes de terminarla), para verificar que el procedimiento que realizan sea el correcto</p> <p>2. Revisar en libro de contadores del mes inmediato anterior y del que ha transcurrido, se hayan realizado los cortes sorpresa del día (dos por turno de gerente)</p> <p>3. Verificar en caso de cortes sorpresa que hayan salido con sobrantes (que no sean originados por tickets de comida) o faltantes de más de N\$ 5.00, se haya dado seguimiento en el corte final para saber si tuvo el mismo importe de sobrante o faltante.</p> <p>4. Verificar que se estén registrando los cortes sorpresa en el libro de contadores.</p>   |              |                   |

ANEXO 11-5

ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA  
CONTROL INTERNO

Hoja 6 de 7

| V. J. Faltantes y sobrantes :   | HECHO POR | REFERENCIA P/T |
|---|-----------|----------------|
| <p>1. Tomar los días de muestra solicitados en la revisión de ventas y verificar :</p> <p>a) Que el importe de faltantes y sobrantes anotado en hoja de ventas, coincida con la suma de los faltantes y sobrantes de cada caja.</p> <p>b) Que el importe anotado en hoja de ventas, coincida con lo anotado en bitácora de ventas de oficina, bitácora de ventas del restaurante y el libro de contadores.</p> <p>2. Que los faltantes y sobrantes del mes anterior y del que esté transcurriendo, hayan sido pasados al libro de contadores.</p> <p>3. Verificar que en caso de faltantes o sobrantes superiores a N\$ 5 00, esté la amonestación correspondiente del empleado, inclusive aunque haya pagado y su corte esté en ceros</p> <p>5. Presenciar tres cortes de cajeros en tres días diferentes, para saber si el procedimiento que siguen al efectuar el corte, es el mismo y el correcto</p> |           |                |
| <p>V. K Depósitos .</p> <p>1. Tomar los días de muestra solicitados en la revisión de ventas y verificar</p> <p>a) Que el importe de depósitos del día anotado en la hoja de ventas, coincida con la suma los depósitos de la forma de resumen de depósitos, con las boletas de la empresa que trasladan los valores, con las fichas de depósito del banco y con lo registrado en bitácora de ventas, así como el ingreso al banco íntegramente a través de contabilidad</p> <p>2. Presenciar tres depósitos de gerentes, en días diferentes para saber si cumplen con la política autorizada.</p> <p>3. Presenciar tres entregas de valores en días diferentes, para saber si cumplen con la política autorizada.</p>  |           |                |
| <p>V. M Estados de cuenta de gerentes</p> <p>1. Investigar con el departamento de contabilidad, los saldos que existan por cobrar a los gerentes del restaurante auditado (solicitar copias de sus estados de cuenta).</p> <p>2. Verificar que los saldos por cobrar a los gerentes estén correctos, viendo las partidas que los integren con el gerente correspondiente y que no tengan partidas antiguas.</p>   |           |                |



## ANEXO 11-7

ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.  
AUDITORIA INTERNA  
ARQUEO DE CAJA CHICA Y CAJA FUERTE

| TIENDA  | FECHA | HORA  |
|---|-------|---|
| <b>FONDO FIJO TOTAL AUTORIZADO PARA CAJA CHICA O FUERTE.</b> <div style="float: right; border: 1px solid black; width: 100px; height: 15px;"></div> |       |   |
| <b>FONDO FIJO DE CAJA CHICA.</b>  |       |   |
| Efectivo  | _____ | \$ _____  |
| Comprobantes  | _____ |   |
| Vales   | _____ |   |
| Chaquera  | _____ |   |
| <b>FONDO DE GAVETAS</b>   |       |   |
| Nº. de gavetas  | _____ |   |
| Fondo ocado gaveta  | _____ |   |
| <b>CAJA DE CAMBIO (CONTADORES)</b>  |       |   |
| Efectivo:   | _____ |   |
| Comprobantes  | _____ |   |
| Vales   | _____ |   |
| Otros:  | _____ |   |
| <b>EFFECTIVO PARA CAMBIO</b>  |       |   |
| billetes de a 500.00  | _____ |   |
| billetes de a 200.00  | _____ |   |
| billetes de a 100.00  | _____ |   |
| billetes y monedas de a 50.00   | _____ |   |
| billetes y monedas de a 20.00   | _____ |   |
| billetes y monedas de a 10.00   | _____ |   |
| monedas de a 5.00   | _____ |   |
| monedas de a 2.00   | _____ |   |
| monedas de a 1.00   | _____ |   |
| monedas de a 0.50   | _____ |   |
| monedas de a 0.20   | _____ |   |
| monedas de a 0.10   | _____ |   |
| monedas de a 0.05   | _____ |   |
| Chaquera:   | _____ |   |
| Boletas de cambio _____ de a _____ cu   | _____ |   |
| <b>TOTAL DE VALES Y NOTAS EN CAJA NEGRA:</b> <div style="float: right; border: 1px solid black; width: 100px; height: 15px;"></div>                 |       |   |
| <b>TOTAL ARQUEADO EN CAJA FUERTE:</b> <div style="float: right; border: 1px solid black; width: 100px; height: 15px;"></div>                        |       |   |
|   |       |   |
| <b>NOMBRE Y FIRMA DE LA PERSONA QUE ARQUEA</b>  |       | <b>NOMBRE Y FIRMA DE LA PERSONA RESPONSABLE DE CAJA</b> |











ANEXO 13.12

ALIMENTOS RAPIDOS LUJANESJA, S.A. DE C.Y

RESTAURANTE

ZONA

FACTURAS DE CLIENTES

SOBRES DE VENTAS

FOLIOS REVISADOS

INFORMACION COMPLETA

DIA

DATOS REGISTRADOS

COMENTARIOS

FECHA FOLIO INIC. FECHA FOLIO FIN

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

OBSERVACIONES DE FACTURAS

INDICE

**ANEXO 11-13**

**ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V**

**RESTAURANTE:**

**FECHA:**

**SKIMS**

**DEVOLUCIONES Y CANCELACIONES**

| DIA                            | SKIMS<br>HECHOS | COMENTARIOS | IMPORTE | COMENTARIOS |
|--------------------------------|-----------------|-------------|---------|-------------|
| 1                              |                 |             |         |             |
| 2                              |                 |             |         |             |
| 3                              |                 |             |         |             |
| 4                              |                 |             |         |             |
| 5                              |                 |             |         |             |
| 6                              |                 |             |         |             |
| 7                              |                 |             |         |             |
| 8                              |                 |             |         |             |
| 9                              |                 |             |         |             |
| 10                             |                 |             |         |             |
| 11                             |                 |             |         |             |
| 12                             |                 |             |         |             |
| 13                             |                 |             |         |             |
| 14                             |                 |             |         |             |
| 15                             |                 |             |         |             |
| 16                             |                 |             |         |             |
| 17                             |                 |             |         |             |
| 18                             |                 |             |         |             |
| 19                             |                 |             |         |             |
| 20                             |                 |             |         |             |
| 21                             |                 |             |         |             |
| 22                             |                 |             |         |             |
| 23                             |                 |             |         |             |
| 24                             |                 |             |         |             |
| 25                             |                 |             |         |             |
| 26                             |                 |             |         |             |
| 27                             |                 |             |         |             |
| 28                             |                 |             |         |             |
| 29                             |                 |             |         |             |
| 30                             |                 |             |         |             |
| 31                             |                 |             |         |             |
| <b>CANCELACIONES DEL MES :</b> |                 |             |         |             |
| <b>DEVOLUCIONES DEL MES</b>    |                 |             |         |             |
| <b>INDICE</b>                  |                 |             |         |             |

ANEXO 11-14

ALIMENTOS RAPIDOS LJAESJA, S.A. DE C.V.  
 AMARRE DE LAS VENTAS DEL DIA CONTRA LO COBRADO

FECHA: RESTAURANTE:

| CAJA  | SKIMS | DEPOSITOS<br>POR CORTES | TICKETS<br>RESTAURANT | TICKETS<br>RESTOCHEKS | DOLARES | OTROS | TOTAL<br>COBRADO | VENTA<br>TIRA MEDIA | DIFERENCIA<br>+ (-) |
|---|-------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------|-------|------------------|---------------------|---------------------|
| 1   |       |                         |                       |                       |         |       |                  |                     |                     |
| 2   |       |                         |                       |                       |         |       |                  |                     |                     |
| 3   |       |                         |                       |                       |         |       |                  |                     |                     |
| 4   |       |                         |                       |                       |         |       |                  |                     |                     |
| 5   |       |                         |                       |                       |         |       |                  |                     |                     |
| 6   |       |                         |                       |                       |         |       |                  |                     |                     |
| 7   |       |                         |                       |                       |         |       |                  |                     |                     |
| 8   |       |                         |                       |                       |         |       |                  |                     |                     |
| 9   |       |                         |                       |                       |         |       |                  |                     |                     |
| 10  |       |                         |                       |                       |         |       |                  |                     |                     |
| TOTAL   |       |                         |                       |                       |         |       |                  |                     |                     |
| VENTA TOTAL DEL DIA (TIRA MEDIA GENERAL DE LA CAJA MAESTRA) |       |                         |                       |                       |         |       |                  |                     |                     |
|   |       |                         |                       |                       |         |       |                  |                     | INDICE              |

ANEXO 11-15

ALIMENTOS RAPIDOS LIJAESJA, S.A. DE C.V.

RESTAURANTE:

FECHA:

FIESTAS

| FECHA | PAQUETES | PRECIO | VENTA | COMENTARIOS |
|-------|----------|--------|-------|-------------|
|       |          |        |       |             |
|       |          |        |       |             |
|       |          |        |       |             |
|       |          |        |       |             |
|       |          |        |       |             |
|       |          |        |       |             |
|       |          |        |       |             |
|       |          |        |       |             |
|       |          |        |       |             |
|       |          |        |       |             |
|       |          |        |       |             |

MUNECOS

| FECHA | PAQUETES | PRECIO | VENTA | COMENTARIOS |
|-------|----------|--------|-------|-------------|
|-------|----------|--------|-------|-------------|

INVENTARIO EN UNIDADES AL:

|                  |  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|--|
| VENTAS DEL DIA : |  |  |  |  |
| VENTAS DEL DIA : |  |  |  |  |
| VENTAS DEL DIA : |  |  |  |  |
| VENTAS DEL DIA : |  |  |  |  |
| VENTAS DEL DIA : |  |  |  |  |
| VENTAS DEL DIA : |  |  |  |  |
| VENTAS DEL DIA : |  |  |  |  |
| VENTAS DEL DIA : |  |  |  |  |

TRANSFERENCIAS

| FECHA | PAQUETES | PRECIO | VENTA | COMENTARIOS |
|-------|----------|--------|-------|-------------|
|-------|----------|--------|-------|-------------|

INVENTARIO DETERMINADO POR INV. Y VTAS

| FECHA | PAQUETES | PRECIO | VENTA | COMENTARIOS |
|-------|----------|--------|-------|-------------|
|-------|----------|--------|-------|-------------|

INVENTARIO FISICO AL :

| FECHA | PAQUETES | PRECIO | VENTA | COMENTARIOS |
|-------|----------|--------|-------|-------------|
|-------|----------|--------|-------|-------------|

DIFERENCIA DE MUNECOS

| FECHA | PAQUETES | PRECIO | VENTA | COMENTARIOS |
|-------|----------|--------|-------|-------------|
|       |          |        |       |             |
|       |          |        |       |             |
|       |          |        |       |             |

INDICE



## BIBLIOGRAFIA

1. Anderson Jonathan, Durston Berry H. y Poole Millicent. Redacción de Tesis y Trabajos Escolares. México, Editorial Diana, 1991.
2. Bacon Charles A. Manual de Auditoría Interna. México, Editorial Limusa, 1991.
3. Cázares Hernández y Otros. Técnicas Actuales de Investigación Documental. México, Editorial Trillas, 1997.
4. González Reyna Susana. Manual de Investigación Documental. México, Editorial Trillas, 1997.
5. Baena Paz Guillermina y Montero Olivares Sergio. Tesis en 30 Días. México, Editores Mexicanos Unidos, 1993.
6. Fernández Arena José Antonio. El Proceso Administrativo. México, Editorial Diana, 1995.
7. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., Normas y Procedimientos de Auditoría. México, IMCP, Tomo I, 1996.
8. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Auditoría Operacional. México, IMCP, 1992.
9. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. México, IMCP, 1993.
10. Leonard William P., Auditoría Administrativa. México, Editorial Diana, 1996.
11. Loebbecke James K., Einjng Martha M. y Willingham John J., La Experiencia del Auditor Ante Irregularidades, Frecuencia, Naturaleza y Detección. México, IMCP, 1991.
12. Love John F., McDonald's La Empresa que Cambió la Forma de Hacer Negocios en el Mundo. México, Editorial Norma, 1995.
13. Martínez Villegas Fabian, El Contador Público y la Auditoría Administrativa. México, Editorial PAC, 1996.
14. Mendivil Escalante Víctor Manuel, Elementos de Auditoría. México, Ediciones Contables Administrativas y Fiscales, 1997.



15. Mendivil Escalante Victor Manuel. La Auditoría Sobre la Base del Riesgo Probable. México, Ediciones Contables y Administrativas, 1992.
16. Perdomo Moreno Abraham. Fundamentos de Control Interno. México, Ediciones Contables y Administrativas, 1991.
17. Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés. Orígenes y Perspectivas de la Administración. México, Editorial Trillas, 1995.
18. Rodríguez Valencia Joaquín. Síntesis de Auditoría Administrativa. México, Editorial Trillas, 1995.
19. Sánchez Alarcón Francisco Javier. Programas de Auditoría. México, Ediciones Contables y Administrativas, 1996.
20. Sánchez Curiel Gabriel. Auditoría Operacional. México, Ediciones Contables y Administrativas, 1993.
21. Santillana González Juan Ramón. Auditoría Interna Integral. México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, 1996.