

8.7.7108 2
250

UNIVERSIDAD EMILIO CARDENAS



UDEC

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM 8771

AUDITORIA OPERACIONAL UNA VISION GENERAL
Y SU APLICACION AL DEPARTAMENTO
DE COMPRAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

IRENE IRMA MORENO GRAJEDA

270632

TLALNEPANTLA, DE BAZ DE MEXICO A

1999

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

A MIS PADRES

Porque sabiendo que jamás existirá
una forma de agradecer una vida
de lucha, sacrificio y esfuerzo
constantes, sólo deseo que
comprendan que el logro mío;
es suyo, que mi esfuerzo es
inspirado en ustedes y que son
mi único ideal.

Con respeto y Admiración

A MI ESPOSO

Por su apoyo y confianza pude salir adelante
y así podremos luchar juntos.

A MI HIJA

Es mi motivo de vivir y luchar para
hacer de ella una persona de bien y
un buen ser humano.

A MI ASESOR

Por su esfuerzo de enseñanza y hacer
de mí una persona de respeto fuera de
las aulas.

I N D I C E

AUDITORIA OPERACIONAL UNA VISION GENERAL Y SU APLICACION AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

	PAG.
OBJETIVOS	4
INTRODUCCION	5
 CAPITULO I GENERALIDADES	
1.1. Antecedentes.....	6
1.2. Definición de Auditoría.....	10
1.3. Normas y Procedimientos de Auditoría.....	10
1.3.1. Normas de Auditoría.....	11
1.3.2. Procedimientos de Auditoría.....	15
1.4. Tipos de Auditoría.....	17
1.5. La Auditoría Operacional.....	20
1.5.1. Concepto.....	20
1.5.2. Objetivo.....	21
1.5.3. Su ubicación en la estructura.....	22
 CAPITULO II METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	
2.1. Metodología de la Auditoría Operacional.....	24
2.2. Familiarización.....	25
2.3. Investigación y Análisis.....	27
2.4. Diagnostico.....	29
2.5. Informe.....	31

CAPITULO III ASPECTOS BASICOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

3.1. Concepto e Importancia..... 36

3.2. Las Funciones y Responsabilidad del Departamento de Compras..... 37

3.3. La Selección de los Proveedores..... 46

3.4. La Evaluación de los Proveedores..... 48

CAPITULO IV ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DEL CICLO DE COMPRAS

4.1. Generalidades..... 52

4.2. Objetivos específicos de control interno del ciclo de compras..... 55

 4.2.1. Objetivos de autorización..... 57

 4.2.2. Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones..... 70

 4.2.3. Objetivos de verificación y evaluación..... 87

 4.2.4. Objetivos de Salvaguarda Fisica..... 89

CAPITULO V LA APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

5.1. Objetivo de la Auditoría de Compras..... 94

5.2. Alcance de la Auditoría de Compras..... 94

5.3. Planeación..... 95

5.4. Metodología..... 98

5.5. Examen de la documentación e Investigación Específicas..... 99

5.6. Resumen y Discusión de los Resultados Detectados..... 100

5.7. Elaboración del informe..... 101

CAPITULO VI CASO PRACTICO..... 102

CONCLUSIONES..... 126

BIBLIOGRAFIA..... 128

OBJETIVOS

El Objetivo General del presente trabajo es el llevar acabo un estudio del control interno del ciclo de compras que sea una ayuda para el lector en localizar las deficiencias e irregularidades que existan en el desarrollo de las operaciones de la empresas para lograr alcanzar la eficiencia.

Objetivos Particulares.

- * Tener conocimiento del tema.
- * Que sirva como material de apoyo didactico al lector
- * Tener conocimiento del funcionamiento del departamento de compras.
- * Tener conocimiento del precedimiento de una Auditoria operacional.

INTRODUCCION

El presente trabajo, consiste en la necesidad de obtener mayores y mejores medios para evaluar el desempeño de las operaciones que se realizan en una compañía, para de esta forma poder determinar la eficiencia con que se desarrollan dichas operaciones y en base a ello, poder emitir sugerencias al respecto que ayuden a lograr la eficiencia operativa en las operaciones que realizan las empresas que es el objetivo principal que persigue la Auditoría Operacional.

Por consecuencia, la eficiencia operativa acarrea a las empresas poder alcanzar sus objetivos y el objetivo principal de toda empresa (industrial y comercial) es el de generar utilidades.

Por otro lado, se tiene que en los negocios de hoy esta aumentando constantemente la importancia de una función de compra efectiva y eficiente. Las condiciones de los costos que se elevan cada vez más, (muestra de ello es la devaluación reciente en nuestro país) la dificultad cada vez mayor para conservar los márgenes de utilidad y la agudeza de las condiciones competitivas (a manera de ejemplo el Tratado de Libre Comercio), hacen que la Gerencia de más alto nivel vaya en busca de una reducción de costos y, es aquí donde es conveniente aplicar la Auditoría Operacional al Departamento de Compras.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

La Auditoría es uno de los primeros sistemas administrativos que pueden tomarse como registros contables y que producían documentos financieros para tomar decisiones, tienen su origen en el antiguo Egipto. La recaudación de tributos al Faraón, entregados generalmente en especie, requería de una estructura que contempla no sólo a los escribas, sino principalmente a agrimensores del monto del tributo por la cosecha esperada. Tómese en cuenta que la unión de los Imperios, el del bajo Nilo y el alto, produjo la división política y económica del Imperio Unido en 60 distritos cuyo esquema de recaudación estaba confiado a funcionarios locales que dependían del Tesoro General, quien a su vez entregaba diariamente cuenta y razón al gran visir. Unica persona autorizada a una revisión previa antes de informar al Faraón sobre las finanzas del Reino.

Fácil es admitir la estructura administrativa que requería elaborar la información financiera, consistente en estados de ingresos y egresos que debían aplicarse al ciclo agrícola productivo del Rio Nilo, con un cierre en períodos precisos marcados por desbordamientos, fenómeno este último alrededor del cual se desarrolló esta importante civilización.

La liquidación y recaudación de las contribuciones era revisada y aprobada cuidadosamente por las autoridades centrales. Un estado financiero rigurosamente actualizado era imprescindible al Faraón, con información adicional que mostrara las tendencias futuras. Si analizamos con ojo crítico este esquema, bajo el enfoque de nuestra profesión actual, encontraremos y habremos de convenir, que con facilidad se pueden diferenciar e identificar las siguientes etapas en el desarrollo de esta actividad:

- I. Planeación.
- II. Registro y control.
- III. Revisión y crítica.
- IV. Análisis, información e interpretación.

Previa revisión se informaba al hombre y dependía de la calidad del individuo a quien se rendía ese rudimentario dictamen, para lograr un aprovechamiento racional de esa información, ya que dependían de él la administración del Estado. Sin embargo, la historia nos muestra que al morir un Faraón al sucesor cambiaba frecuentemente la estructura del imperio, los sistemas de recaudación y toda la vida misma se alteraba en razón era el administrador rudimentario del Imperio; de su habilidad y capacidad dependía el desarrollo adecuado o inadecuado de los programas que se habían señalado aunque carecía de toda técnica para valorarlo.

De hecho el hombre había inventado ya los métodos fundamentales de registro, control e información que no sufrieron modificaciones, precisiones y sofisticaciones sino hasta la Edad Media, originados en Venecia, cuando se invento la partida doble que nos lleva al balance general que en sus fundamentos generales es el mismo que ahora utilizamos.

A fines del siglo XVIII, la Revolución Industrial, base de la expansión del capitalismo, fomenta la rápida y masiva producción a través de las máquinas, y nuestra actividad, como contadores, se ve obligada a apegarse en sus métodos a esta nueva etapa, cuando surgen los planes de producción y la importancia del costo por producto.

Es a fines del siglo XIX, cuando la auditoría alcanza gran auge, principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica, así como en algunos países de Europa, debido al gran desarrollo y a las necesidades de la empresa moderna.

En México, la auditoría tuvo su inicio en el presente siglo y ocupa un lugar muy importante dentro de las actividades que forma el campo de acción en el que se desenvuelve el Contador Público o Licenciado en Contaduría

Puede decirse que los antecedentes de la auditoría en México se dieron en la siguiente forma:

Es muy probable que la Contaduría Pública Mexicana haya surgido el 25 de Mayo de 1907, cuando se recibió el primer Contador Público Mexicano. Diez años después ya existía un grupo de profesionales de la Contaduría, los cuales crearon la Asociación de Contadores Titulados en el año de 1917.

El 6 de octubre de 1923, mediante escritura pública se constituye el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México, A.C. antecesor del actual Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C..

Durante la mayor parte de su existencia. La auditoría se ha dirigido hacia la exactitud de los registros de contabilidad y a la fidelidad de las actividades que se reflejan en ellos, la materia ha evolucionado en años recientes.

Hoy en día responde a la demanda de una información más útil sobre resultados de la que aparece únicamente en estados financieros. En los últimos años de la década de los cuarentas, por ejemplo, los analistas financieros, así como los banqueros manifestaron un repentino aumento en su interés por obtener información adecuada para evaluar tareas gerenciales y administrativas.

Muchos otros grupos, como los inversionistas y los organismos gubernamentales, han buscado cada vez mayor información, mediante la cual se pueda juzgar su calidad de

administración, como resultado las técnicas de Auditoría Financiera, se aplican de manera creciente a aspectos no financieros de las operaciones comerciales y cada día intervienen más personas en la Auditoría de Operaciones.

1.2. DEFINICION DE AUDITORIA

La auditoría no es una actividad meramente mecánica que implique la aplicación de ciertos procedimientos cuyos resultados, una vez llevados a cabo, son de carácter indudable. La auditoría requiere el ejercicio de un juicio profesional sólido y maduro, para juzgar los procedimientos que deben seguirse y estimar los resultados obtenidos.(1)

1.3. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Tanto el auditor externo como el auditor interno, llevan a cabo el desarrollo de su trabajo bajo normas y procedimientos previamente establecidos, con la finalidad de obtener evidencia suficiente y competente respecto a las cifras mostradas en los estados financieros.

(1) NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA, INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C., BOLETIN 1010, PAGINA 1010-4, PARRAFO 3

Por lo que se refiere al auditor externo, la obtención de evidencias suficiente y competente le proporcionan confianza para emitir su opinión profesional a través del dictamen. Este resultado lo exterioriza ante la persona que haya contratado sus servicios y ante terceros interesados en los resultados obtenidos.

1.3.1. NORMAS DE AUDITORIA

Las Normas de Auditoria "Son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo".(2) Esto se deriva de la naturaleza profesional de actividades de la auditoria y de sus características especiales.

La clasificación de la Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas que hace la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoria del Instituto Mexicano de Contadores Publicos es la siguiente:

A) NORMAS PERSONALES

Se refiere a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoria impone, un trabajo de este tipo.

(2) NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA, INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C. ,BOLETIN 1010, PAGINA 1010-5, PARRAFO 8

Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener preadquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoria y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional, que son las siguientes:

- a) Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional.
- b) Cuidado y Diligencia Profesional.
- c) Independencia Mental.

ENTRENAMIENTO TECNICO Y CAPACIDAD PROFESIONAL

El entrenamiento técnico consiste en que el Contador Público debe obtener su título legalmente reconocido, expedido por autoridad competente, y la capacidad profesional la obtiene con base a la experiencia para tener la capacidad de juicio y criterio, para poder afrontar problemas en forma adecuada.

CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONAL

El auditor debe tener conciencia y esmero en su trabajo para que este sea de la mejor calidad posible, es decir, debe asumir su responsabilidad ya que de esto depende el éxito de la auditoria.

INDEPENDENCIA MENTAL

La independencia mental es, evidentemente, una cuestión relativa al fuero interno. Hablando estrictamente, se puede mantener independencia mental en cualquier condición por la

voluntad del hombre puede sobreponerse a las condiciones más desfavorables; sin embargo, no es lógico suponer normalmente, una actitud de voluntad extrema que, en circunstancias ordinarias, se sobreponga a las presiones de carácter personal, cuando éstas son suficientemente fuertes como para ejercer una decisión firme en el juicio.

LAS NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO

Son los elementos básicos, fundamentales en la ejecución del trabajo, que constituyen la especialización particular sobre la forma en que debe desarrollarse el trabajo de auditoría y éstos deben ser cumplidos a su importancia, los cuales son:

- a) Planeación y Supervisión.
- b) Estudio y Evaluación del Control Interno.
- c) Obtención de Evidencia Suficiente y Competente.

PLANEACION

Planear el trabajo de auditoría es decidir previamente cuáles son los procedimientos más convenientes que han de emplearse y qué extensión se les dará a las pruebas, la oportunidad para su aplicación, qué papeles de trabajo se emplearán para registrar los resultados, qué personal intervendrá en el trabajo.

SUPERVISION

En la práctica, el auditor se auxilia de ayudantes para ejecutar el trabajo de auditoría, esto implica delegación de

funciones misma que no lo releva de su responsabilidad. esto hace necesaria la supervisión del trabajo, en todas sus etapas, en el desarrollo del trabajo y en la terminación y entrega del dictamen.

ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

"El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría ". (3)

El conocimiento y evaluación del control interno deben permitir al auditor establecer una relación específica entre la calidad del control interno de la entidad y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoría. Por otra parte, el auditor deberá comunicar las debilidades o desviaciones al control interno del cliente que son definidas como "Situación a informar"

OBTENCION DE EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE

Mediante sus procedimientos de auditoría, el auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera para suministrar una base objetiva para su opinión.

(3) NOMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA, INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C., BOLETIN 1010, PAGINA 1010-7, PARRAFO 16.

C) NORMAS DE INFORMACION

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

1.3.2. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala que se llama procedimientos de auditoría al "Conjunto de técnicas de Investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias examinadas, mediante los cuales el Contador Público obtiene las bases necesarias para fundamentar su opinión".(4)

Debido a los diferentes sistemas de organización, de control de contabilidad y de los sistemas de operación que tienen los negocios, el auditor deberá hacer uso de su criterio profesional, para seleccionar qué técnica o procedimiento de auditoría deberá

(4) NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA, INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C., BOLETIN 5010, PAGINA 5010-4, PARRAFO 5

aplicar en cada caso o situación, para de esta forma tener certeza suficiente que fundamente una opinión objetiva y profesional.

A continuación se citan las técnicas de auditoría:

a) **Estudio General.** Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias.

b) **Análisis.** Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

c) **Inspección.** Examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros.

d) **Confirmación.** Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada, y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella.

e) **Investigación.** Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

f) Declaración. Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

g) Certificación. Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

h) Observación. Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos.

i) Cálculo. Verificación matemática de alguna partida.

1.4. TIPOS DE AUDITORIA

Para concebir de una manera clara y sencilla los diferentes tipos de auditoria existentes se clasifican en base a los elementos que los caracterizan siendo:

De acuerdo a las personas que la practican se clasifican en:

a) Auditoría interna

b) Auditoría Externa

Auditoría Interna. Es la técnica de evaluación interna de una entidad y tiene como consigna revisar la efectividad de los registros, operaciones y controles dentro de una organización y representa un servicio constructivo y de protección a la administración.

Este tipo de auditoria es desempeñado por auditores internos, es decir son empleados de la empresa que auditan, pero son independientes de aquellas personas a quienes revisan sus trabajos e informes.

Auditoría Externa. Es la actividad profesional que realiza un Contador Independiente, de acuerdo con Normas y Procedimientos de Auditoría.

Con frecuencia los usuarios externos exigen que la información contable sea revisada por un auditor externo, quien es un Contador Público independiente, el cual al emitir su dictamen da confiabilidad sobre si las operaciones que realizó la empresa son razonables de acuerdo con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

De acuerdo con la periodicidad con que se realizan, se clasifican en:

Auditorías Periódicas. Este tipo de auditorias se realizan en fechas determinadas, y generalmente se utilizan en auditorias de estados financieros o revisiones de contratos.

Auditorías Continuas. Son aquellas revisiones que se realizan en forma sistemática a medida que se llevan a cabo las operaciones, o a intervalos cortos o regulares.

Auditorías Esporádicas. Son las que se efectuan en un momento determinado y de acuerdo a la necesidad de hacerlas.

De acuerdo al alcance y finalidad se clasifican en:

a) Auditoría de Estados Financieros. Es el examen con apego a Normas de Auditoría Generalmente aceptadas de los libros y registros de contabilidad para verificar su exactitud aritmética y razonabilidad de la información contable, así como el control interno que se aplica en una empresa, para que el auditor externo que la practica tenga elementos de juicio suficientes y competentes, para poder emitir una opinión (dictamen) acerca de si los estados financieros de la empresa auditada presentan razonablemente la situación financiera, las variaciones en el capital contable, los cambios en la situación financiera y los resultados de operación.

Auditoría Operacional. Debido a que más adelante trataré con detalle sobre este tipo de auditoría daré una explicación breve sobre esta.

La Auditoría Operacional es la actividad que consiste en revisar y evaluar las operaciones que realizan cada uno de los departamentos de una entidad, con el fin de detectar las deficiencias o irregularidades que exista en el desarrollo de las mismas y en base a esto poder lograr la eficiencia y eficacia a través de las recomendaciones o sugerencias, que deberá reflejar en su informe el auditor que la practica.

Auditoría Administrativa. Es el examen completo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, y de sus métodos de control, medios de operación y del empleo que hace de sus recursos humanos y materiales.

Este tipo de auditoría puede aplicarse a cualquier entidad económica, es de interés en particular a la gerencia general, se puede efectuar en forma esporádica o en forma periódica y puede tener carácter interno o externo.

Auditoría para efectos Fiscales. Se puede decir, que es el examen que se hace en relación con el cumplimiento de las obligaciones fiscales de una compañía, así como de los estados financieros y que tiene como objetivo emitir un dictamen con aclaraciones que el Contador Público Independiente formule al respecto.

Auditoría Gubernamental. Es el examen o revisión de las funciones, actividades y operaciones, cualesquiera que sea su naturaleza realizadas por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para cotejar si los objetivos o metas fueron alcanzados, en condiciones de eficiencia y eficacia.

1.5. LA AUDITORIA OPERACIONAL

1.5.1. Concepto

En mi opinión la Auditoría Operacional es la actividad que consiste en revisar y evaluar las operaciones que realiza cada

uno de los departamentos de una entidad, con el fin de detectar las deficiencias o irregularidades que existan en el desarrollo de las operaciones y en base a esto poder lograr la eficiencia y eficacia, a través de las recomendaciones o sugerencias que debiera reflejar en su informe que la practique.

1.5.2. Objetivo

El principal objetivo de la auditoría operacional es el de proporcionar a la administración de la empresa información útil que le permita manejar sus operaciones con mayor eficiencia y a menores costos, a través de las recomendaciones y sugerencias que al respecto haga el contador que realiza la Auditoría Operacional. y de este objetivo se desprende los siguientes:

- Promover la eficiencia en las operaciones que realizan los departamentos de una empresa.
- Vigilar el apego a las políticas de la empresa por parte del personal que interviene en los diversos departamentos.
- Evaluar la vigencia de las políticas orientadas al logro de los objetivos de la empresa.
- Obtener mayores utilidades.
- Aprovechar al máximo el uso de los recursos de la empresa.

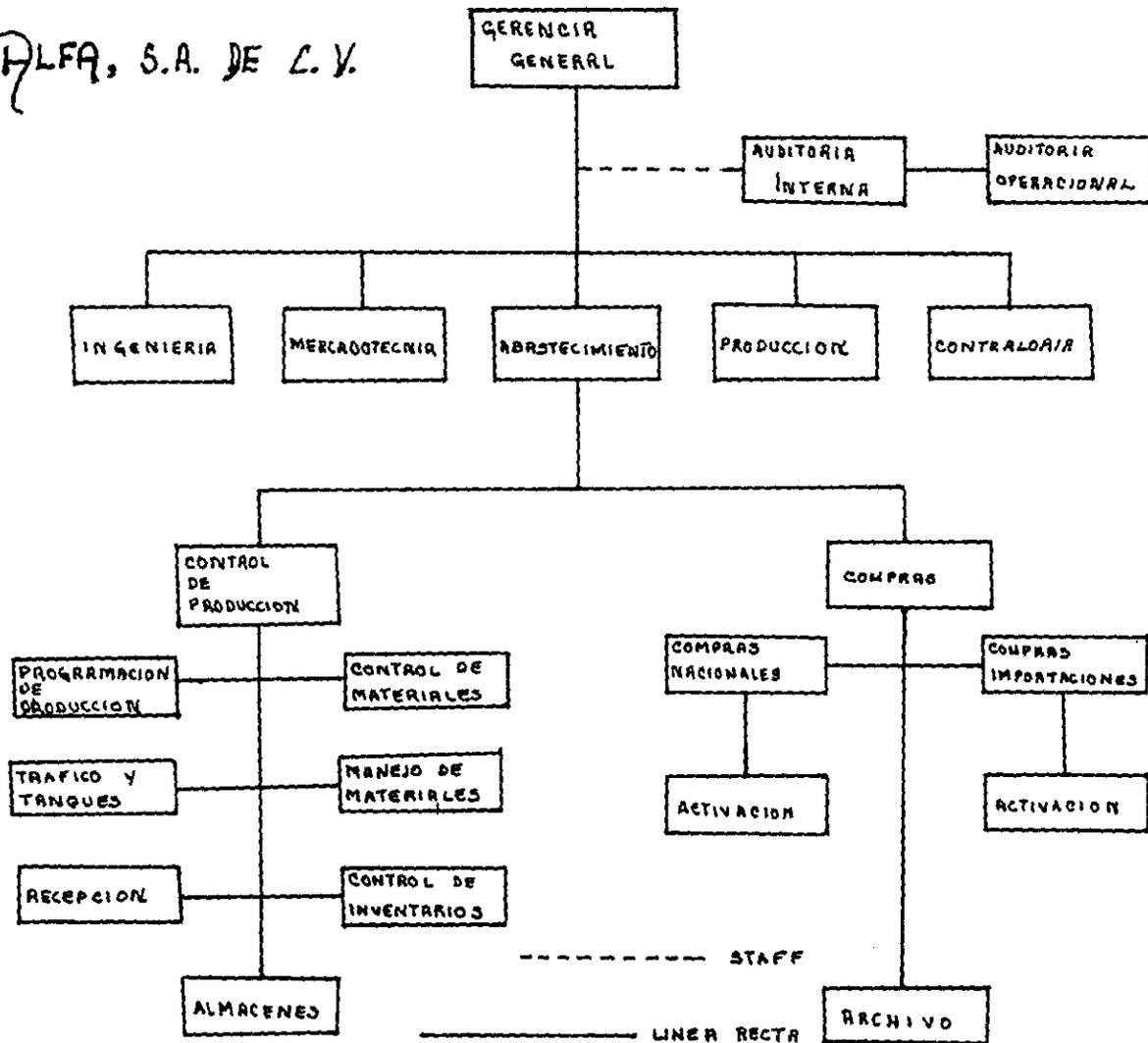
1.5.3. Su ubicación en la estructura

Toda empresa debe contar con una Gerencia General, y la responsabilidad de esta gerencia es la de proporcionar Dirección y Coordinación, además de fijar procedimientos y políticas, con el fin de lograr progreso económico.

De acuerdo con los puntos anteriores tratados acerca de la definición y los objetivos de la Auditoría Operacional se puede afirmar que esta auditoría busca satisfacer la necesidad de contar con mejores elementos de control administrativo en base a la promoción de eficiencia y eficacia en las operaciones que realizan las empresas.

Los empresarios al enterarse que la Auditoría Operacional es una herramienta de mucha utilidad a la administración de la empresa y coadyuvante en el logro de utilidades a través de la eficiencia en el desarrollo de las operaciones, han agregado en la estructura de la empresa a la Auditoría Operacional por medio de la Auditoría Interna como se muestra en la figura 1.

ALFA, S.A. DE C.V.



CAPITULO II

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

2.1. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

La metodología de la auditoría operacional es el conjunto de herramientas de trabajo con que cuenta el auditor, para revisar y evaluar las operaciones de una entidad, y en base a esto pueda emitir sugerencias o recomendaciones para lograr la eficiencia y eficacia del desarrollo de la entidad.

Los pasos a seguir para la metodología de la auditoría operacional, de acuerdo con la clasificación que hace la Comisión de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (Instituto Mexicano de Contadores Publicos) son:

- Familiarización.
- Investigación y Análisis.
- Diagnóstico.
- Informe.

Debe tenerse en cuenta que la comisión de auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Publicos no es normativa, pero espera que las recomendaciones de sus boletines sean adaptadas por los Contadores Públicos que sean miembros del Instituto mexicano de Contadores Públicos y también los adopten aquellos que no lo sean, esto es con el fin de tratar de unificar

critérios profesionales para de esta manera hacer que la auditoría operacional sea más fácil de comprenderse, y por ende más fácil de aplicarse, con esto se tiende a poder aclarar de una manera más rápida y sencilla las dudas que pudieran surgir en el transcurso de su aplicación.

2.2. FAMILIARIZACION.

La familiarización permite que el auditor conozca la estructura, organización, objetivos, políticas y procedimientos del área que esté examinando, y para esto debe llevar a cabo el estudio de lo siguiente:

- Conocer los problemas que afectan la actividad en que se desenvuelve el área y que pudieran contravenir la administración de la operación que se revisa.
- La infraestructura específica para desarrollar la administración de la operación (Planeación, Organización, Dirección y Control).
- Los antecedentes de las deficiencias encontradas a través de la carta de sugerencias así como de otros informes que se hayan emitido con anterioridad por auditores externos, internos o asesores.

Hay que tomar en cuenta los principales lineamientos que permitirían sistematizar los esfuerzos del auditor para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se revisará en lo particular, estos lineamientos son los siguientes:

a) ESTUDIO AMBIENTAL.

En esta etapa se puede obtener información de gran utilidad que oriente al auditor a diagnosticar las áreas críticas. En esta etapa los principales aspectos a investigarse podrían ser:

- La importancia que para la entidad representa la operación que examina, medida de acuerdo a las repercusiones financieras que tendría si mejorará su eficiencia.
- Los indicadores del análisis financiero tales como rotaciones, razones y tendencias financieras, etc.
- La estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa.
- Reglamentación federal, estatal y municipal que rigen las prácticas del control de la operación.
- Información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.

b) ESTUDIO DE LA CUESTION ADMINISTRATIVA.

Con referencia al proceso administrativo, el auditor debe estudiar en su aplicación práctica para conocer en general sus características y deficiencias.

c) VISITA A LAS INSTALACIONES.

Esta fase tiene por objeto observar en forma directa las operaciones y poder identificar síntomas de problemas mediante los siguientes procedimientos:

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

2.3. INVESTIGACION Y ANALISIS.

Esta etapa de la metodología debería abrirse aplicando lo siguiente:

a) ENTREVISTAS.

Aplicación de cuestionarios predeterminados y específicos, es decir, preparados especialmente para determinar cómo se realizan las operaciones, que personal interviene, en qué categoría, las formas administrativo - contables que se utilizan, etc.

Investigación formal y/o informal escuchando el relato de las personas a cargo de la operación, lo anterior tendrá como objetivos:

- Analizar la información y examinar la documentación relativa, para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación examinada.

- Realizar pruebas de detalle de diversa índole en forma selectiva (a juicio del auditor) o por medio del muestreo estadístico.

Resumiendo se puede decir que la investigación y análisis tienen una gama importante de posibilidades, como por ejemplo: entrevistas formales, revisión documental, observación directa, revisión de expedientes, investigación de las compras, determinación de las asociaciones a las que pertenezca la entidad, actualización estadística, seguimiento y comprobación de hallazgos, etc.

Por lo tanto, el auditor debe cuidar que su investigación sea planeada y adecuada, se realice en el menor tiempo posible y obtenga la información lo más objetiva.

b) EVALUACION DE LA CUESTION ADMINISTRATIVA.

Esta fase de la metodología implica la actualización de las siguientes técnicas, relacionadas directamente con los elementos básicos del proceso administrativo:

- Planeación. Examinar fundamentalmente el grado de efectividad logrado, para anticipar problemas y actividades ineficientes.

- Organización. Efectuar una crítica detallada de la estructura de la organización, definición de las líneas de autoridad y responsabilidad, así como las funciones de cada puesto.
- Coordinación. Juzgar la bondad de la interrelación de cada uno de los departamentos encargados de la operación, en sí con otros sectores de la entidad así como la interrelación de los niveles jerárquicos y actividades del personal encargado de la operación. Esto en cierta forma implica un examen vertical y otro horizontal, en relación con cada departamento de la entidad.
- Dirección. Determinar los indicios de la calidad directiva de los ejecutivos y, la efectividad y oportunidad de los sistemas de información que respaldan las decisiones de la dirección.

c) EXAMEN DE LA DOCUMENTACION.

La finalidad de esta técnica, es coadyuvar a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis, o bien enfocado la atención a algunos datos específicos. Lo importante no es revisar una gran cantidad de documentos, si no las conclusiones que derivan de esta técnica.

2.4. DIAGNOSTICO.

Una vez que se estudio y evaluó la infraestructura administrativa, se procede a sumarizar los hallazgos determinando los de mayor importancia, en cuanto su efecto negativo en el

proceso administrativo y reportando aquellos que son indicios de notorias fallas de eficiencia, con el fin de tener una idea más clara del diagnóstico. se observan los siguientes conceptos:

Fase Creativa.

Sumarizados los hallazgos se procede a ensayar un modelo conceptual de la estrategia administrativa que más convenga a la entidad para la operación estudiada de acuerdo a las circunstancias del caso, o bien, comparar con modelos ya preestablecidos.

Se debe precisar la prioridad que debe dársele a los elementos, recursos y etapas del modelo seleccionado y considerar el costo-beneficio del modelo diseñado. Este modelo puede ser tan simple como lograr una panorámica previa de los problemas y las posibles soluciones, antes de precisar las sugerencias en detalle.

Reverificación de hallazgos.

El modelo desarrollado en la fase creativa se sujeta a una nueva verificación para determinar con mayor precisión los hechos supuestos de las interpretaciones, y avanzar hacia el diagnóstico definitivo como sigue:

- Comparar el esquema con un modelo vigente y válido, y asegurarse que las diferencias son importantes.

- Listar excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa.
- Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucradas.
- Asegurarse de que se trata de problemas cuya solución es factible por que existen técnicas disponibles para ello.
- Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieron haberse determinado en otros sectores y, asegurarse que las opciones de solución propuestas no generarían mayores problemas que los que se tratan de resolver.

2.5. INFORME.

Concepto.

El informe de la auditoría operacional, es el resultado final del trabajo realizado por el auditor que práctica la auditoría, y generalmente es lo único que conocen los ejecutivos de la entidad, en relación a la labor desarrollada por el auditor.

Su contenido debe enfocarse a resaltar objetivamente, en su caso las soluciones a los problemas determinados en relación a la ineficiencia operativa de la entidad y, a los controles operacionales establecidos. Lo cual coincide principalmente con el objetivo elemental del examen realizado.

Importancia.

El enfoque de un diagnóstico dentro de la auditoría operacional tendiente a promover y a lograr eficiencia de operación, debe permitir así mismo que de las soluciones propuestas surjan oportunidades que coadyuven al logro de eficiencia operativa y, en última instancia productividad. Para que la auditoría operacional sea útil a la entidad, el informe debe de ser ágil y orientado a facilitar la toma de decisiones. Siempre que sea factible, debe cuantificarse el efecto de los problemas y de los posibles cambios.

Naturaleza.

Debido a las características de la auditoría operacional su resultado final debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo desarrollado y relacionado con la promoción y logro de eficiencia de operación y el efecto de los problemas determinados.

Es palpable que el informe de la auditoría operacional, no puede tener el carácter de una opinión fundamentada (tipo dictamen sobre estados financieros), sobre el grado de eficiencia existente en la entidad. La auditoría operacional no tiene como finalidad emitir dictamen. Por la naturaleza misma de este informe, debe formularse sobre el principio de las excepciones.

En algunos casos el diagnóstico de la auditoría operacional, puede o debe ser el inicio de un servicio de asesoría administrativa, a cargo de consultores internos o externos, o en su caso personal de los departamentos de auditoría interna o de sistemas y procedimientos.

Estructura del informe.

Generalmente el contenido básico del informe debe contener los siguientes elementos:

- a) Alcance y limitaciones del trabajo.
- b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.
- c) Sugerencias para mejorar la eficiencia.

a) Alcance y limitaciones.

En esta parte se deben definir e identificar los objetivos del trabajo realizado; las operaciones sujetas al examen (por contrarevelar las excepciones), el criterio de prioridades establecido; la participación de otros profesionales en el caso de que hayan sucedido y la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado.

- b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.

En esta sección se presenta un resumen jeraquizado en el que se exponen los hallazgos más importantes y se destacan el efecto de ellos, detallando los problemas, determinando sus causas y efectos, y las correspondientes soluciones.

c) Sugerencias para mejorar la eficiencia.

En esta parte es conveniente incluir sugerencias de manera inmediata después de que se hayan señalada las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de las operaciones.

Dichas sugerencias podrían ser específicas en los casos en que se tengan elementos para ello y en otros casos las recomendaciones tendrían un carácter general. Estas recomendaciones deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia citando los casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

Evaluación y efectos de los hallazgos.

Se recomienda enfocar el diagnóstico destacando siempre que sea factible el efecto cuantificado de:

- Las ineficiencias.
- Sus causas.
- Sus consecuencias.

Con este se facilita el camino para:

- Vender la idea.

- Motivar a la administraciOn de la entidad a tomar las medidas correctivas.

El auditor operacional debe de destacar, cuánton le cuesta, cuánton deja de ganar o cuánton pierde la entidad por la ineficiencia existente.

Las sugerencias que presente el auditor operacional, debe enfocarse a destacar, el aumento de la productividad, los ahorros que podrían lograrse, y los aspectos susceptibles de originar nuevas fuentes de utilidad o beneficio.

El auditor operacional no puede limitarse a solo informar las deficiencias encontradas, sino que está obligado a sugerir soluciones alternativas a los problemas (hallazgos) determinados.

CAPITULO III

ASPECTOS BASICOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

3.1. Concepto e Importancia.

Concepto.

El departamento de compras es aquel que se encarga de asegurar la recepción de los materiales adecuados que se necesitan, en las calidades y cantidades ideales y al costo más bajo posible, para la producción o venta. Este departamento debe tener sumo cuidado en no aumentar las inversiones más allá del inventario necesario para cubrir las necesidades y mantener un coeficiente de seguridad razonable.

Importancia.

Las compras han sido siempre el elemento de principal importancia para el progreso y la riqueza del hombre, tratase de su progreso o riqueza personal, o como parte de sus funciones ya organizadas en grupo. Esto se puede analizar de la siguiente forma:

- No será posible realizar ventas apropiadas a menos que los materiales empleados en la fabricación se adquieran a un costo final proporcional al que obtienen los competidores.
- La operación eficiente de cualquier industria depende de la renovación adecuada de la inversión.
- El departamento de compras debe tener conocimiento suficiente y actualizado referente al mercado en general para poder aconsejar a la empresa sobre:

1.- Nuevos materiales que puedan usarse con ventaja para sustituir los que se empleaban en ese momento.

2.- Nuevas líneas o surtidos posibles de productos para añadir a la producción.

3.- variaciones en las tendencias, ya sea en precios o en otros aspectos que puedan afectar las ventas de la empresa.

4.- Aumento del crédito de la empresa dentro del área en que se desenvuelve.

En conclusión se puede decir que el departamento de compras debido a sus contactos con el mercado y en general con los vendedores, con las normas de fabricación y comerciantes de las industrias, brinda una ayuda muy valiosa para elaborar planes, ya sea para lanzar nuevos productos, planear la producción, fijar normas, etc.

3.2. Las Funciones y Responsabilidades del Departamento de Compras

La función principal del departamento de compras es la realización de utilidades, por ende todas sus actividades deben estar encaminadas a producir la máxima utilidad posible a la empresa.

Además de función de generar utilidades, la cual es su función operativa, el departamento de compras desempeña también una función informativa. Esta función consiste en servirles de medio

de comunicación a la dirección y al resto de la organización, de las noticias, los sucesos y los pronósticos del mercado. El departamento de compras se encuentra en una posición ideal para ello.

Al departamento de compras acuden constantemente un gran número de vendedores para hacer una visita. Estos vendedores recorren el terreno, visitan muchas empresas y plantas industriales y recopilan un vasto volumen de información. Por lo general, están ansiosos de compartirla como un medio conveniente de congraciarse con el comprador.

Este tipo de información que entra al departamento de compras por lo general se enfoca a lo siguiente:

¿Está extendiéndose la competencia? ¿Reduciéndose? ¿Estancada?
¿Sacando un nuevo producto? ¿Contratando personal nuevo?
¿Enfrentando dificultades financieras? ¿Hay épocas de escases a la vista? ¿Hay cambios de precio inminentes o potenciales?
¿Mayores o menores plazos de entrega?. El departamento de compras es, por lo general, el primero en conocer toda esta información y deberá transmitirla a las áreas interesadas dentro de la firma, especialmente a la administración.

La administración necesita la información, a fin de pronosticar mercados potenciales y de estimar los costos para así planear en forma inteligente el futuro curso de acción que ha de emprender la empresa.

Las responsabilidades del departamento de compras se pueden dividir en dos categorías principales y una secundaria: Una es el área donde el departamento tiene la autoridad plenamente delegada, la otra donde la autoridad es compartida con una o más áreas de la empresa, y la secundaria comprende una de las pocas áreas de las cuales está separado el departamento, pero en las cuales tienen un gran interés.

El primer grupo es, desde luego el más importante puesto que se compone de las áreas esenciales en que opera el departamento de compras. La administración debe, sin reserva, delegar autoridad para comprar en estas áreas, con objeto de que los compradores puedan desempeñar su tarea con eficiencia. Ese objetivo se verá frustrado y obstaculizando en la medida en que la administración se niegue a conceder autoridad plena en estas áreas.

AREAS DE RESPONSABILIDAD PLENA

Obtención de precios.

Todo departamento de compras debería contar con las listas de precios de los posibles artículos a adquirir, tales listas deben indicar si los precios son al por menor o al por mayor, y si éstas contemplan los planes de descuentos. En el caso de no contar con una lista de precios o que ésta sea inadecuada, el departamento debe dirigirse al vendedor del proveedor.

A veces los precios se pueden obtener por medio de anuncios publicitarios, o bien verbalmente y fuera de casa. Asimismo se obtienen en las reuniones y convenciones, especialmente en aquellas donde los proveedores tienen un puesto para exhibir sus productos. Por último, esta el método más directo, sencillamente llamando al proveedor y preguntandole el precio. La cuestión vital es que el departamento de compras siempre se encargue del trabajo de exploración de precios.

Selección de proveedores.

Esta función le pertenece exclusivamente al departamento de compras, y particularmente al comprador involucrado. El departamento de compras puede consultar con las otras áreas para obtener los nombres de proveedores potenciales, pero la selección de aquellos a quienes se contratará continuamente siendo una responsabilidad del departamento de compras. Dicha selección no está sujeta a una revisión fuera del departamento. Obviamente, esto significa que el desempeño de los proveedores también sigue siendo responsabilidad de este departamento.

Negociación de Contratos de Compras.

También aquí puede haber sólo un jefe, a un cuando un equipo de varias áreas de la firma efectúe las negociaciones. Todas las demás tienen solamente un interés limitado en las negociaciones; sólo el departamento de compras está interesado en todo y debe, por ende presidir el equipo.

Adjudicacion de la Orden de Compra.

Podría parecer una manera distinta de referirse a la selección de aquellos que serán invitados a participar en la licitación de un contrato donde las sumas involucradas justifican el procedimiento de licitación.

Expedir una orden de compra constituye, en estos casos un paso posterior. Aun en aquellos casos que no justifican el procedimiento de las licitaciones, elegir el proveedor y expedir la orden de compra constituyen diligencias separadas y distintas.

Expedir una orden de compra es un acto físico que implica al menos una llamada telefonica o una conversación personal, y en la gran mayoría de los casos, un documento escrito. El comprador que está manejando el asunto debería ser aquel que hace la llamada, mantiene la conversación y firma el pedido.

Seguimiento de los Pedidos.

Esta función continúa en el departamento de compras, aunque no sea necesariamente responsabilidad del comprador. Muchos departamentos de compras, especialmente en firmas medianas o grandes, cuentan con despachadores que tienen esta función como su única actividad.

El seguimiento puede ser un trabajo de rutina o hecho a solicitud. Con frecuencia los pedidos más importantes, especialmente los que son de vida o muerte para la firma, tienen

un seguimiento rutinario a intervalos fijos, mientras que a los menos importantes se les hace un seguimiento solamente cuando alguien solicita información acerca de ellos a si ocurre alguna equivocación sustancial en cuanto a una fecha de entrega.

Atención a las Quejas.

Ya que este asunto implica tratar con los proveedores, es esencial que el departamento de compras lo maneje, y dentro de este, de preferencia el comprador que hizo el pedido. En primer lugar, está obligación que tiene el comprador de cerciorarse de que la queja es justificada.

Una vez que el comprador esté seguro que la queja es justificada, esta deberá ser procesada con firmeza, primero por medio del contacto personal y luego confirmada por escrito. El comprador debe, en lo posible estar presente cuando el proveedor haga la inspección, pra estar seguro de los que se resuelve y para poder insistir de inmediato en la respectiva resctificación o restitución según lo que más convenga. Finalmente el comprador debe matener siempre viva la queja hasta que haya sido resuelta a satisfacción de todos los implicados.

Selección y Capacitación del Personal.

El departamento de personal puede ayudar a redactar las especificaciones y las primeras entrevistas al personal a emplearse, pero el departamento de compras, generalmente su gerente, debe tomar las decisisones finales. El gerente es el

responsable de los que haga el empleado; por lo tanto, debe ser él quién tome la decisión.

El entrenamiento puede ser tanto formal como informal; en las empresas pequeñas éste es, con mucha frecuencia, solo informal en cuyo caso el empleado nuevo es encomendado a un empleado antiguo, generalmente el que en alguna época haya desempeñado el cargo que ahora asumirá la persona recién contratada.

Compromisos Financieros.

Es obligación del gerente que en todo momento sepa qué compromisos se han contraído y qué obligaciones deberá cumplir la empresa. Por consiguiente, debe haber un control centralizado sobre tales compromisos. En el departamento de compras se ejerce tal control de cuatro maneras:

1.- Asegurándose de que nadie contraiga compromiso alguno, excepto los miembros autorizados del departamento de compras u otra persona que tenga autoridad aprobada y delegada.

2.- Estableciendo procedimientos estrictos en la expedición y archivos de los pedidos de compras.

3.- Proporcionándole a la administración un punto de control en el establecimiento de políticas inventariales y asegurándose que estas políticas se cumplan.

4.- Estableciendo un punto de control sobre las compras de los artículos del inventario.

AREAS DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Hay una larga lista de áreas en las que esta interesado el departamento de compras, pero en las que comparte la autoridad con otros.

El departamento de compras debería mantener alertas a los proveedores para hacer circular la literatura o las referencias más crecientes sobre material que pudieran ser de interés para la firma, especialmente en el campo de su especialidad o en aquellos afines. Igualmente, el departamento de compras debería solicitarles a los proveedores que informen con respecto a los nuevos desarrollos de que tengan noticia a condición, desde luego, de que este material no sea confidencial o de circulación restringida.

Lo fundamental es que el departamento de compras haga todo lo que esté a su alcance para evitar que a la administración la coja de sorpresa cualquier desarrollo.

A este respecto cabe señalar que la administración y las demás decisiones de la empresa están en la obligación de mantener información al corriente al departamento de compras respecto de sus intereses y planes para que éste pueda estar a la mira de cosas nuevas y desarrollos que pudieran ser de utilidad.

El departamento de compras sabe mediante sus contactos con los proveedores, lo que contribuirá a reducir los costos o acelerar la entrega, así que está en situación de ayudarles a los demás a

encontrar la solución más económica. Esta área es ideal para percatarse de la importancia que está adquiriendo la función de compras y de su crecimiento y de la necesidad de contar con un personal altamente capacitado.

Los departamentos deben saber con exactitud qué plazos y costos fueron proyectados, a fin de poder programar su trabajo y fijar sus precios de venta anticipadamente. El departamento de compras por su parte, debe recibir información de los otros departamentos, que incluya los requerimientos exactos, sus costos permisibles y las fechas requeridas.

Es responsabilidad del departamento de compras asegurarse de que el proveedor cumpla sus promesas y que los demás departamentos obtengan oportunamente el material que necesitan.

La investigación de compras y la investigación de mercados son áreas que el departamento de compras comparte con otros departamentos, por lo general con los de investigación de mercados, planificación, administración, producción y ventas. Puede parecer un tanto extraño que la investigación de compras sea una actividad compartida con otros; sin embargo, cuando la organización cuenta con investigadores profesionales, es más que lógico que el departamento de compras reclute su ayuda. En tales casos, es el departamento de compras el que debe de llevar la batuta, pero es necesario que trabaje en estrecha colaboración con los investigadores.

3.3.LA SELECCION DE LOS PROVEEDORES

Para tomar una buena decisión sobre compras y realizar una compra eficaz, será necesario seleccionar un proveedor capacitado y voluntarioso, y llegar a un acuerdo con él sobre los factores pertinentes de calidad, servicio y precio, la correcta selección de los proveedores deberá traer como consecuencia la satisfacción de todas las consideraciones relativas a la compra; la calidad será correcta, las entregas a su debido tiempo y a precios justos.

El gerente o jefe de compras deberá encontrar las mejores fuentes de suministro para satisfacer sus necesidades de compras. En algunos casos esto será cuestión de efectuar una elección entre las diversas y aproximadamente iguales y prometedoras fuentes de suministro, en otros casos puede constituir un problema que implica una extensa investigación hasta encontrar el proveedor ideal o incluso desarrollar esa fuente cuando anteriormente no existía ninguna utilizable.

Cabe tomar muy en cuenta las siguientes consideraciones para efectuar una adecuada selección del proveedor:

- 1.- En el proceso efectivo de la selección se debe considerar el resultado del análisis de mercado.

- 2.- Se deberá efectuar un estudio en el que se califique las ventajas o descuentos de las fuentes posibles.

3.- Realizar el estudio de la negociación que lleva a la selección y a la emisión de un pedido inicial.

4.- El estudio del comportamiento en cuanto a consideraciones pactadas en anteriores ocasiones.

Asimismo es importante seguir las siguientes observaciones para lograr una compra óptima:

1.- Solo comprar el material o servicio de la calidad requerida.

2.- Asegurarse de la tecnología, capacidad y confiabilidad del proveedor para el suministro y entrega.

3.- Obtener en todas las compras el precio menor sin detrimento de la calidad y tiempos de entrega requeridos.

4.- Establecer y conservar buenas relaciones con los proveedores.

La prueba primera y más importante que debe aplicarse al posible proveedor es la de su habilidad para satisfacer las necesidades del comprador, y entonces surge la interrogante puede un proveedor entregar las mercancías deseadas en la cantidad especificada y en el plazo convenido, y en qué grado puede hacerlo?, en caso de que la respuesta sea negativa, la fuente de abastecimiento no será satisfactoria, al menos por el momento.

Aunque no siempre es una guía infalible, los resultados obtenidos en el pasado son buena prueba de lo que puede esperarse en lo futuro. Cómo se cumplieron las promesas de entrega?, se hicieron prontamente los ajustes a las mercancías rechazadas?, se ajustaban los materiales a las especificaciones?, se prestaron los servicios solicitados con rapidez y eficiencia las respuestas pueden servir de guía sobre lo que puede esperarse en lo futuro.

Por otro lado la situación financiera merece un comprobación minuciosa, ya que aquel proveedor que tenga dificultades financieras puede ser incapaz de complementar sus pedidos por muy buena que sea su situación técnica. Por consiguiente, hay que comprobar la potencia financiera de los proveedores, estudiando sus calificaciones crediticias y además sus estados financieros.

Además deberán apreciarse los aspectos técnicos de la capacidad de un proveedor para surtir los pedidos, si un proveedor esta situado a bastante distancia se reduce su capacidad para servir rápidamente los pedidos. Asimismo deberá comprobarse el volumen y equipo de fabrica del proveedor, pues son detalles que afectan a su capacidad para suministrar cantidades de materiales a corto plazo.

3.4. LA EVALUACION DE LOS PROVEEDORES

Localizados los probables proveedores se acude a la investigación de facturas o requisitos que deben cubrir para llevar a cabo una evaluación que determine qué tan idóneo puede

resultar. Entre los factores que se toman en cuenta están principalmente los siguientes:

- **Situación Financiera.**- Debe estar el proveedor potencial en una situación financiera apropiada que permita hacer frente a los compromisos que implica la aceptación de un contrato de compra venta, esto es, disponer de los recursos suficientes que le permitan cubrir los gastos inherentes a la fabricación de una parte como adquisición de materia prima, mano de obra, gastos indirectos y de operación y financiamiento.

- **Calidad.**- Debe asegurarse en la investigación que los sistemas de control de calidad sean adecuados a los productos que fabrica si cuenta con los recursos como laboratorios, equipo y maquinaria adecuados que le permitan al proveedor cumplir con las especificaciones deseadas.

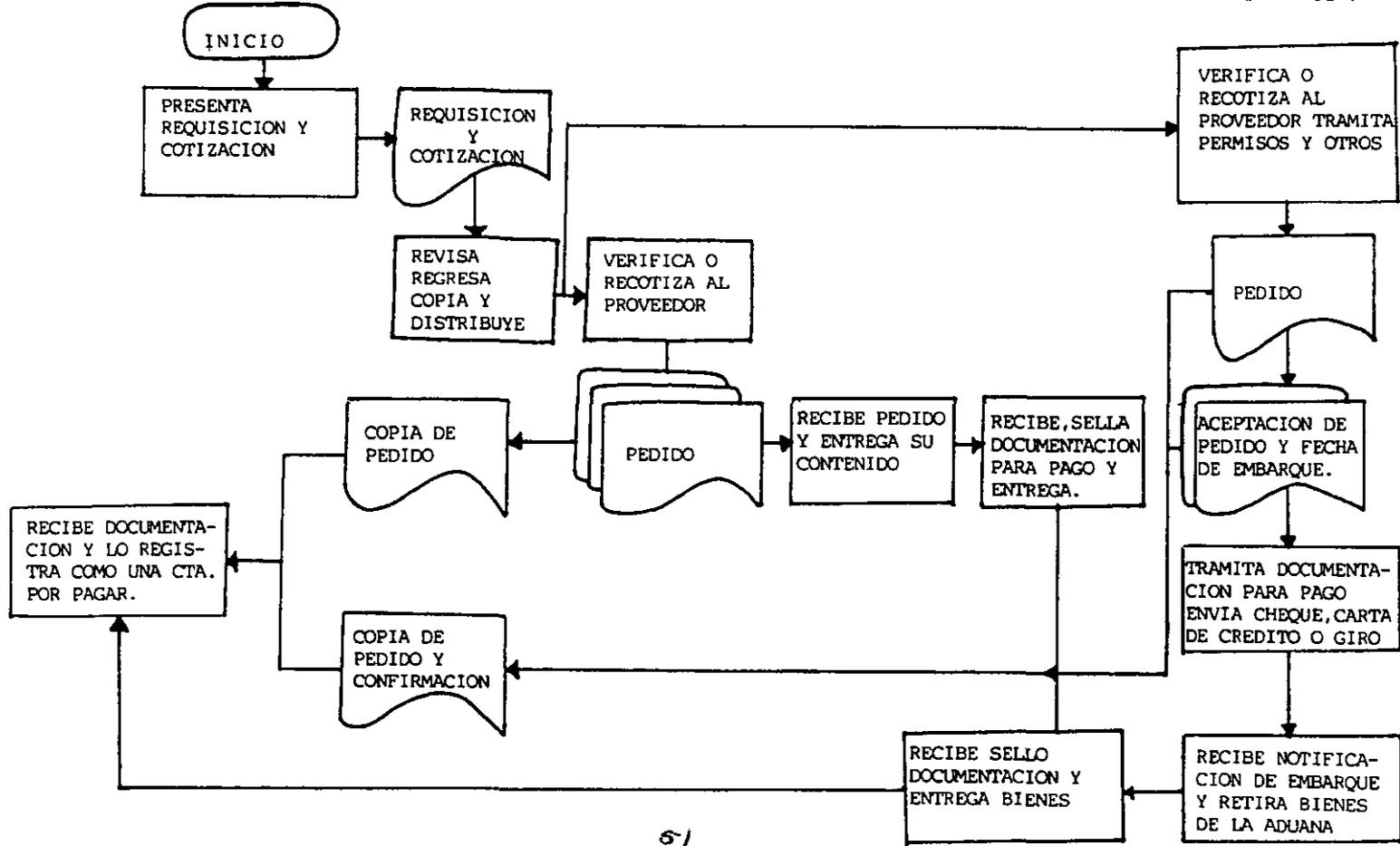
- **Deseo de Promover Buenas Relaciones Comerciales.**- Debe imperar en todo tipo de convenciones, actitudes, mutuas positivas que produzcan relaciones duraderas, pues estas actitudes traducidas en acciones producen beneficios para ambas partes, asegurándole a la empresa contar con un abastecimiento continuo. Por su parte las empresas que venden sus productos a otras derivan sus beneficios de los grandes volúmenes de consumo.

- **Mejor Precio.**- El obtener el mejor precio no implica que sea el más bajo sino el más conveniente. Esto comprende el logro de los factores anteriores pues su consecución significa el mejor aprovechamiento de los recursos con que disponen ambas partes.

- Selección Definitiva.- Normalmente se trata de obtener, en el proceso de la selección, un mínimo de tres proveedores para un mismo producto. Este mínimo está determinado para mantener la corriente ininterrumpida de suministro, además que establece competencia entre los seleccionados.

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA OPERACION DEL DEPTO. DE COMPRAS

CONTABILIDAD DEPTO DE COMPRAS INFORMACION COMPRAS DEL PAIS PROVEEDOR ALMACEN COMPRAS AL EXTRANJERO



CAPITULO IV

ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DEL CICLO DE COMPRAS

4.1.Generalidades

El ciclo de compras de un empresa incluye todas aquellas funciones que se requieren para llevar acabo la adquisición de bienes, mercancías y servicios y el pago de las adquisiciones, y así clasificar, resumir e informar de lo que se adquirió y de lo que se pagó.

El ciclo de compras contienen la adquisición y el pago de inventarios, activos fijos, servicios externos y de suministro o abastecimiento.

En este ciclo se clasifican las adquisición de los recursos antes mencionados entre diversas cuentas de activo y de resultados, en virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción de los recursos y el pago de los mismos, deben considerarse también como parte de este ciclo las cuentas por pagar y los pasivos acumulados derivados de la adquisición de dichos recursos.

Las funciones, asientos contables comunes, formas y documentos importantes, son aquellas que podrían considerarse como típicas de este ciclo, que deben tomarse en cuenta que las mismas deberán servir tan sólo como guía general que oriente al auditor cuando lleve a cabo la revisión del control interno.

Funciones Típicas

Las funciones típicas de compras son las siguientes:

- Selección de proveedores
- Preparación de solicitudes de compra
- Función específica de compras.
- Recepción de mercancías y suministros
- Control de calidad de las mercancías y servicios adquiridos
- Registro y control de las cuentas por pagar y los pasivos acumulados
- Desembolso de efectivos

Asientos contables comunes

Dentro del ciclo de compras podríamos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- Compras
- Desembolso de efectivo
- Pagos anticipados
- Acumulaciones de pasivos
- Ajustes de compras

Formas y documentos importantes

Las formas y documentos importantes del ciclo de compras son las siguientes:

- Requisición de compra
- Ordenes de compra y contratos

- Documentos de recepción de mercancías
- Facturas de proveedores
- Notas de cargo y de crédito
- Solicitudes de cheque
- Recibos de servicios
- Póliza de cheque

Bases usuales de datos

Las bases usuales de datos, están representadas por archivos, catálogos, listas y auxiliares que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado del proceso de las transacciones. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se les da, se pueden clasificar como sigue:

- a) **Bases de referencia.** Representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones.
- b) **Bases dinámicas.** Representadas por información resultante del proceso de las transacciones y que como tal se esta modificando constantemente.

Las bases usuales de datos para compras podrían se las siguientes:

- Archivos de proveedores conteniendo nombre, dirección, productos que ofrece, precios, etc.
- Archivos de cuentas por pagar que contengan las cuentas pendientes de pago (auxiliares) e historial de pagos efectuados.

- Los pedidos a proveedores pendientes de surtir

Enlace con otros ciclos

Podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Desembolsos de efectivo que se enlazan con el ciclo de tesorería.
- Recepción de bienes, mercancías y servicios que se enlazan con el ciclo de producción.
- Resumen de actividades (pólizas de registro contable) que se enlace con el ciclo de informe financiero.

4.2. Objetivos específicos de control interno del ciclo de compras

Para efectos de este ciclo se han identificado 18 objetivos específicos de control interno, los cuales de acuerdo con las lineamientos establecidos en el Boletín 3050 relativo al estudio y evaluación del control interno, han sido clasificados en cuatro clases como sigue:

- De autorización
- De procesamiento y clasificación de transacciones
- De verificación y evaluación
- De salvaguarda física

a) Objetivos de autorización

Los objetivos de autorización tratan de todos controles que deben establecerse para asegurarse de que se estén cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración.

b) Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en la empresa.

c) Objetivos de verificación y evaluación

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como la integridad de los sistemas de procesamiento.

d) Objetivos de salvaguarda física

Estos objetivos tratan de aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso.

4.2.1. Objetivos de autorizaci_n

Objetivo 1.

Los proveedores deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas por la administración. En los criterios de selección de los proveedores que utilizan las empresas, éstos deben especificar estándares para los proveedores potenciales, respecto a asuntos tales como:

- Capacidad actual y potencial, así como disponibilidad para proporcionar calidad y cantidad de las mercancías o servicios, requeridos, entrega oportuna de éstas y servicio.
- Precios competitivos, descuentos por volumen y condiciones de crédito.
- Restricciones legales (Ejemplos: Limitaciones para efectuar importaciones, control de precios, etc)
- Las políticas que tenga la empresa acerca de transacciones que se celebran con compañías afiliadas, conflictos de intereses, etc.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 1:

- Políticas por escrito para la selección de proveedores.
- Bases de datos, como listas de proveedores aprobados o archivo maestro de proveedores.

- Procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos.

- Técnicas para probar la confiabilidad de las bases de datos como las siguientes:

a) Especificar que los cambios en archivos sean aprobados por escrito por personal autorizado.

b) Uso de formas estándar prenumeradas para documentar los cambios a las bases de datos de proveedores, controles físicos sobre el acceso a dichas formas y conciliación de las formas usadas con los cambios realmente efectuados.

c) Revisión y aprobación, por personal autorizado, de los informes de cambios a las bases de datos.

d) Verificación periódica por una persona independiente del proceso, que los proveedores registrados en las bases de datos sean los autorizados y se apegan a las políticas de selección aprobadas por la administración.

e) Pruebas periódicas de los archivos por parte de auditoría interna (verificación de condiciones de crédito, autenticidad de proveedores, etc.)

f) En un medio de Procesamiento Electrónico de Datos:

- Revisión periódica de que los cambios a las bases de datos se hicieron correctamente.

- Conciliación de las cifras de control con los registros de la computadora.
- Limitación del acceso a la información contenida en las bases de datos.
- Uso de dígitos de verificación sobre los números de los proveedores para el mantenimiento de los archivos.
- Comprobación de validez de datos importantes (número del proveedor, límite de crédito, etc.)

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 1:

- Pueden efectuarse compras a proveedores no autorizados y asimismo (intencionalmente o no) puede pagarse a un proveedor que no suministre mercancías o servicios.
- Pueden producirse problemas en la producción debido a embarques recibidos con demora, baja calidad de las mercancías recibidas, o bien pueden pagarse mercancías o servicios a precios más altos de los autorizados.
- Pueden efectuarse compras a personas o empresas con las que exista conflicto de intereses, sin el conocimiento de la administración.
- Pueden realizarse compras a proveedores cuyas prácticas de comercialización no son éticas.

Objetivo 2.

El precio y condiciones de los bienes, mercancías y servicios que han de proporcionar los proveedores deben de autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

Las políticas establecida por la administración para fijar precios y condiciones de las mercancías y servicios que ofrecen los proveedores, pueden especificar lo siguiente:

- Tipos de mercancías y servicios que han de comprarse, estableciendo, en su caso, estándares de calidad de los mismos.
- Métodos a utilizar para establecer las cantidades que se comprarán (Presupuesto de compras).
- Precios que han de pagarse (la cotización más baja, precios contractuales, listas de precios de proveedores).
- Condiciones aceptables (costo de fletes, descuentos, fechas y condiciones de entrega).

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 2:

- Políticas por escrito donde se expongan claramente los criterios a este respecto, como pueden ser:

a) Solo ordenar materiales que aparezcan en requisiciones previamente aprobadas por el jefe de compras.

b) Las cantidades de materiales que se ordenen no deben ocasionar inventarios que excedan los niveles establecidos.

c) Ordenar únicamente materiales que estén especificados en un plan de compras de materiales.

d) Las compras que excedan de ciertos importes deben ser aprobadas por funcionarios de alta jerarquía.

e) Solicitar varias cotizaciones de tal forma que la oferta más baja sea aceptada, siempre y cuando el proveedor pueda satisfacer las condiciones y estándares de calidad especificados por la empresa.

f) Especificaciones de calidad e ingeniería que deben tener la mercancía ordenada.

- Bases de datos como archivo maestro de precios y condiciones de proveedores aprobados y archivos maestro de existencia en almacenes con puntos de reorden, plan maestro de materiales a comprar.

- Procedimientos establecidos para añadir, cambiar o eliminar datos de las bases de datos, como los siguientes ejemplos:

a) Comparaciones periódicas de las listas de precios de proveedores con el archivo maestro de precios.

b) Revisión periódica de la información contenida en archivos maestros de precios por personal autorizado de compras y producción.

- Especificaciones de ingeniería y control de calidad.

- Políticas escritas relativas a la revisión y aprobación de los contratos con proveedores para suministro a largo plazo, antes de que éstos sean formalizados.

- Comparación periódica de los precios que aparecen en las órdenes de compra con las listas de precios autorizadas, por parte de personal independiente de la función de compras.

- Comparación periódica de los precios pagados a un proveedor con los precios de mercado o con los precios pagados a otros proveedores por mercancías y servicios semejantes.

- Preparación y análisis de informes sobre variaciones en los precios de compra, así como informes relativos a excesos o falta de existencias en almacenes.

- Establecimiento de un departamento de compras centralizado, que controle la emisión de todas las órdenes de compra a los proveedores, por mercancías o servicios.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 2:

- Pueden ordenarse mercancías y servicios que no se necesiten.

- Pueden pagarse precios no autorizados por mercancías o servicios.
- Pueden comprarse mercancías con demasiada anticipación o muy tarde.
- Pueden comprarse mercancías que no reúnan los estándares de calidad que requiere la empresa.
- Pueden comprarse mercancías o servicios en condiciones inaceptables por la administración.
- Pueden efectuarse compras a personas o empresas con las que exista conflictos de intereses con precios o condiciones inaceptables por la administración.

Objetivo 3:

Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los desembolsos de efectivos y cuentas de los proveedores, cuentas de pagos anticipados y pasivos acumulados deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

Como ejemplo de las distribuciones y ajustes antes mencionados tenemos los siguientes:

- Pagos recibidos de proveedores (por devoluciones, descuentos anuales).
- Devoluciones de mercancías a proveedores.

- Compensaciones de cuentas por pagar contra cuentas por cobrar.
- Notas de cargo o crédito de los proveedores.
- Acuerdos de renegociación de precios.
- Diferencias con proveedores (de precios o cantidades).
- Pagos parciales.
- Reclasificaciones contables.

Ejemplos de tecnicas para lograr el objetivo 3:

- Exposiciones claras de los criterios y politicas de la empresa relativa a la devolucion de mercancias, pagos parciales, liquidaciones de partidas en disputa, descuentos por pronto pago.
- Uso y aprobacion de formas prenumeradas estandar para llevar a cabo los ajustes.
- Investigacion de ajustes que excedan una cantidad predeterminada.
- Informes regulares y analisis periodicos de las tendencias en las cantidades y tipos de los ajustes.
- Autorizacion especificas de ajustes, cuando estos no coinciden con las politicas establecidas.
- En un ambiente de Procesamiento Electronico de Datos:

a) Conciliación de las cifras manuales de control de los ajustes aprobados con los totales según informes de ajustes preparados por el computador.

b) Uso de contraseñas en las terminales, para limitar el acceso a los archivos de la computadora.

c) Comprobación de validez de los campos de datos importantes y verificación de límites en cuanto a importes y números de ajustes preparados.

d) Rutinas del computador para generar bonificaciones por volumen y calcular o comprobar descuentos por pronto pago.

- Revisión, por funcionario autorizado, de que se hayan tomado los descuentos relativos al preparar los cheques.

- Aprobación de los cargos a las cuentas de proveedores que no sean por pagos, por un ejecutivo independiente al manejo y control de dichas cuentas.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 3:

- Las cuentas por pagar a proveedores y las cuentas conexas pueden presentarse incorrectamente, como consecuencia de ajustes o reclasificaciones incorrectas.

- Pueden aprobarse ajustes que no son aceptables para la administración.

- Pueden emitirse notas de cargo o crédito no justificadas, con el objeto de aumentar o disminuir las cantidades adeudadas a uno o más proveedores; pueden efectuarse pagos antes de verificar la existencia del pasivo o bien antes de completar una renegociación de precios.
- Pueden efectuarse pagos duplicados.
- Pueden distraerse efectivo recibido de proveedores.

Objetivo 4:

Todos los pagos por bienes, mercancías y servicios recibidos deben de efectuarse de acuerdo a políticas adecuadas establecidas por la administración.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 4:

- Conciliación del total de cueques firmados (por lote, por día o por semana), con los totales autorizados.
- Uso de firmas mancomunadas.
- Segregación de las funciones de preparación y firma de cheques.
- Política para evitar de cheques en blanco o al portador.
- En el caso de uso de fascimil, conciliación de los cheques emitidos durante un periodo con los totales que orroje el contador de dicho fascimil.

- Designación del personal autorizado para firmar, por parte del Consejo de Administración.
- Políticas que establezcan que únicamente se autorizan cheques para pagos previamente aprobados y revisados por funcionario autorizado.
- Utilización de cuentas bancarias de uso específico (Nóminas, proveedores).
- En el caso de uso de facsímil. acceso restringido al mismo.
- En un ambiente de Procesamiento Electronico de Datos, preparación simultánea de cheques por el computador, con base en solicitudes de cheques; o bien con base en la fecha planeada de pago.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 4:

- Pueden efectuarse desembolsos de efectivo por cantidades equivocadas o en forma fraudolenta.
- Pueden hacerse pagos duplicados.
- Pueden alterarse los cheques en forma fraudolenta.
- Pueden efectuarse desembolsos de efectivo por bienes, mercancías o servicios no recibidos o bien antes de recibirlos.
- Pueden efectuarse desembolsos de efectivo sin el conocimiento de la administración.

Objetivo 5:

Deben de establecerse y mantenerse procedimiento de proceso del ciclo de compras de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la gerencia.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 5:

- Claras exposiciones de los procedimientos a través de:

- * Manual de políticas y procedimientos
- * Requisitos de supervisión, y
- * Documentación de sistemas y programas.

- Verificación periódica de las aprobaciones que se requieren para transferir responsabilidades, cambios en las formas, cambios en los sistemas de archivos.

- Estándares aprobados para el desarrollo de sistemas manuales o de Procesamiento Electronico de Datos, incluyendo estándares de programación y documentación.

- En un ambiente de Procesamiento Electrónico de Datos:

a) Verificación periódica de la aprobaciones requeridas por la administración y usuarios para:

- Nuevos sistemas y procedimientos, y
- Cambios en sistemas, procedimientos y programas.

b) Verificación periódica a personas autorizadas, y que registren e informen todos los cambios a los programas a una persona independiente de la que efectúa el cambio.

j) Revisión periódica de los nuevos sistemas y de los programas.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 5:

- Pueden existir reorganizaciones y cambios en las asignaciones del personal de los departamentos, que reduzcan la segregación de funciones.

- Pueden llevarse a la práctica procedimientos que nulifiquen las técnicas de control interno establecidas (ejemplo: pueden hacerse compras sin cumplir con el requisito de una orden de compra previa, aumentando con ello el riesgo de efectuar compras no autorizadas).

- Pueden efectuarse modificaciones a los programas para nulificar controles, cambiar las políticas contables o reducir la salvaguarda física sobre los activos.

- Pueden efectuarse alteraciones en el flujo de la información para ocultar datos a las personas que han de recibirlos o bien facilitar estos datos a personas que no deben recibirlos.

- Pueden perderse datos cuando se llevan a cabo conversiones a nuevos sistemas.

- Pueden en algunos casos no procesarse transacciones.

- Las transacciones pueden procesarse incorrectamente por una persona a quién no corresponde dicha función.

4.2.2. OBJETIVOS DE PROCESAMIENTO Y CLASIFICACION DE TRANSACCIONES

Objetivo 6:

Sólo deben aprobarse aquellas órdenes de compra a proveedores por mercancías o servicios que se ajusten a políticas adecuadas establecidas por la administración.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 6:

- Procedimiento documentados para iniciar, revisar y aprobar órdenes de compra.
- Uso y control de formas prenumeradas (pedidos por teléfono, ordenes de embarques).
- Archivo firmas autorizadas para aprobar órdenes de compra.
- Inspección periódicas de las formas usadas para ver que estén completas y autorizadas.
- Aprobación de funcionarios autorizados para cada tipo de transacción.
- Designación, por parte de la administración o Consejo de Administración de aquellas personas que pueden firmar ciertos documentos a nombre de la empresa.

- Comparación de los detalles importantes de cada orden de compra que se emite, con las políticas establecidas por la administración.

Esta comparación puede hacerse manualmente o con técnicas de validación del computador, por ejemplo:

a) Comparación de órdenes de compra con el archivo maestro de proveedores.

b) Aprobación de las órdenes de compra, en cuanto a precios y condiciones, por un empleado distinto al que las prepara.

c) Aprobación de las órdenes de compra por el departamento de producción.

d) Dígito de verificación sobre los códigos de los proveedores.

e) Verificación de los detalles esenciales en las órdenes de compra (ejemplos: clave del producto, precio, cantidades y número de la cuenta del proveedor).

- Limitación del acceso a los archivos o datos de entrada de órdenes de compra manuales o basados en el computador.

- Informes por excepción de las órdenes de compra que no son aceptadas.

- Preparación automática por el computador de órdenes de compra basadas en un plazo de requerimiento de materiales y un archivo maestro que lleva el registro de las existencias.

- Investigación de los rechazos de materiales por control de calidad.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 6:

Los riesgos básicos de no lograr el objetivo 6 son los mismos de no lograr los objetivos 1 y 2 mencionados anteriormente.

Objetivo 7:

Sólo deben aceptarse mercancías y servicios que se hayan solicitado.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 7:

- Deben contarse con lugares centrales de recepción, estrictamente supervisados y separados de las funciones de embarque, compra y almacenamiento.

- Contar con órdenes de compra que tengan impreso de antemano el lugar de recepción, así como instituir al proveedor para efectuar la entrega sólo en ese lugar.

- Preparación de un documento de recepción en el lugar de recepción para cada embarque recibido de proveedores.

- Comparación detallada de las mercancías recibidas contra una copia de la orden de compra.

- Revisión periódica de las órdenes de compra pendientes de surtir por los proveedores.

- Cancelación automática de las órdenes de compra pendientes de surtir por el proveedor después de las fechas de entrega especificadas.
- Supervisión del personal de recepción.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 7:

Cualquier de las siguientes partidas puede recibirse y finalmente pagarse, en vez de devolverse o rechazarse:

- Mercancías o servicios no solicitados.
- Cantidades excesivas o partidas incorrectas.
- Ordenes de compras canceladas
- Ordenes de compras repetidas.
- Mercancías o servicios cuyas especificaciones no reúnan los requisitos de calidad solicitada.
- Pueden aceptarse mercancías o servicios que llegan demasiado pronto o demasiado tarde.

Objetivo 8:

Los bienes, mercancías y servicios recibidos, deben informarse con exactitud y en forma oportuna.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 8:

- Documentos de recepción prenumerados y controlados.
- Mantenimiento de un registro cronológico de recepción en el que se anote por su orden cada documento de recepción.

- Información de los datos de recepción al área de cuentas por pagar y control de inventarios.

- Totales de control e identificación de fechas, encabezados, en los informes.

- En un medio de Procesamiento Electronico de Datos:

a) Terminales en línea en un sistema a base de computadora que simultáneamente:

* Compare las mercancías recibidas con las ordenadas, y

* Actualize los archivos de cuentas por pagar e inventarios.

b) Limitación del acceso a la información contenida en las bases de datos del computador, mediante el uso de contraseñas o controles físicos sobre las terminales.

c) Uso de dígitos de verificación sobre los códigos de los proveedores, cantidades, importes, etc.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 8:

- Pueden recibirse bienes, mercancías y servicios: y no informarse, informarse inexactamente o a destiempo.

- Pueden efectuarse anotaciones incorrectas en los registros de inventarios, ocasionando problemas de operación.

- Los cortes pueden manejarse incorrectamente, lo que pudiera resultar en pasivos no registrados o inexistentes.

- Las compras pueden no procesarse o procesarse incorrectamente.

Objetivo 9:

Los montos adecuados a proveedores por bienes, mercancías y servicios recibidos, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como pasivo en forma oportuna.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 9:

- Verificación de las cantidades, precios y condiciones facturadas, mediante referencia a la orden de compra, informe de recepción y verificación de la documentación.
- Verificación o validación de los datos contenidos en las facturas.
- Conciliación de las formas utilizadas con las registradas.
- Uso de registro cronológicos de recepción, para determinar que cada recepción se reconoce dentro del periodo de tiempo apropiado.
- Procedimientos estándar para acumulaciones al final del periodo de facturas no procesadas, embarques recibidos sin factura.
- Análisis de diferencias entre los inventarios físicos y los registros contables.
- Distribución de diarios de compras o gastos a los supervisores de departamentos para su revisión y análisis.

- Revisión de los estados de cuenta de los proveedores, para aclarar partida atrasadas vencidas.
- Control y registro oportuno sobre mercancías en tránsito y anticipos a proveedores.
- En un medio de Procesamiento Electrónico de Datos:
 - a) Uso de dígitos de verificación sobre los códigos de los proveedores y los números de las cuentas afectadas y de informes por excepción de las facturas procesadas que excedan de los límites establecidos.
 - b) Verificación por lotes y técnicas de registro cronológico para controlar las facturas con sus comprobantes a pagar.
 - c) Procedimiento establecido, para anadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos y técnicas para proteger la información contenida en dichas bases de datos.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 9:

- Pueden registrarse pasivos por mercancías o servicios facturados pero no recibidos.
- Pueden registrarse pasivos por importes incorrestos.
- Pueden no registrarse pasivos por mercancías o servicios recibidos.

- La clasificación contable de los pasivos, sus pagos y las contra cuentas respectivas puede efectuarse en forma incorrecta.

Objetivo 10:

Todos los pagos por bienes, mercancías y servicios recibidos deben basarse en un pasivo reconocido y prepararse con exactitud.

Ejemplos de técnica para lograr el objetivo 10:

- Uso de formas prenumeradas y controladas (ejemplos: solicitudes de cheques y cheques).

- Cancelación de la documentación original de los pagos efectuados para prevenir pagos duplicados.

- Procedimiento establecido para anular cheques.

- Uso de máquina protectora de cheques.

- Comprobación del importe del cheque contra la cuenta por pagar.

- Verificar que el importe del cheque coincida con documentación consistente entre sí.

- En un medio de Procesamiento Electrónico de Datos, establecimiento de un programa del computador diseñado para informar, sin imprimir, cheques cuyos montos excedan de una cifra determinada.

Ejemplo de riesgos si no se logra el objetivo 10:

- Pueden efectuarse desembolsos de efectivo por cantidades equivocadas o en forma fraudolenta.
- Pueden hacerse pagos duplicados.
- Pueden alterarse los cheques en forma fraudulenta.
- Pueden efectuarse desembolsos de efectivo por bienes, mercancías o servicios no recibidos o bien antes de recibirlos.

Objetivo 11:

Los importes adecuados a proveedores y acreedores deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.

Objetivo 12:

Los pagos y los ajustes relativos a compras deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.

Los objetivos 11 y 12 están íntimamente relacionados entre sí y por lo tanto, las técnicas y los riesgos si no se logran los objetivos, son similares.

Ejemplos de técnicas para lograr los objetivos 11 y 12:

- Procedimientos documentados de proceso, corte y cierre de fin de periodo.

- Comparación de resultados reales con los presupuestados y análisis de las variaciones.
- Investigación de las interrupciones en la secuencia numérica de formas prenumeradas.
- Arqueos periódicos de formas prenumeradas y su conciliación con los controles establecidos para tal efecto.
- Revisión y seguimiento de los informes de recepción sin comprobantes y órdenes de compra pendientes de surtir por los proveedores.
- Conciliación periódica y oportuna de los saldos de bancos en libros con los estados de cuenta bancarios.
- Investigación de cheques antiguos que figuran en la conciliación como no cobrados, o bien de cheques pendientes de entrega no recogidos.
- En un ambiente de Procesamiento Electrónico de Datos:
 - a) Sistemas de escritura simultánea o sistemas comparables basados en el computador, en que se preparan al mismo tiempo, una forma (ejemplo: un comprobante), el correspondiente registro y los auxiliares y mayores de las cuentas por pagar.
 - b) Totalizar por lotes y registrar los documentos de entrada (número de documentos e importes) y conciliación de los totales

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

de lotes con el total resultante del registro, diario, informe o archivo actualizado.

c) Conciliación de las formas utilizadas con las anotadas en los registros.

d) División y seguimiento de los archivos de cuentas en suspenso que controlan los datos rechazados hasta que éstos se subsanan y se les da nueva entrada.

e) Fechas predeterminadas para controlar la oportunidad de los cortes del procesamiento y producción de informes periódicos en el computador.

f) Dígitos de comprobación en los códigos de las cuentas de los proveedores.

g) Conciliación de los totales de lotes de comprobantes y totales de desembolsos de efectivo con los cambios en los saldos del archivo maestro de cuentas por pagar.

Ejemplos de riesgos si no se logran los objetivos 11 y 12

- Pueden no procesarse intencionalmente o como resultado de errores, comprobantes pendientes de pago o desembolsos de efectivo.

- Pueden cometerse errores en los asientos contables.

- Pueden duplicarse la contabilización de comprobantes.

- Pueden ocasionarse serios problemas para cerrar oportunamente un periodo de operaciones.

- Pueden existir errores en la clasificación contable de los comprobantes a pagar y en desembolsos de efectivo o bien no registrar los mismos en el periodo correspondiente.

Objetivo 13:

Los pasivos incurridos, los pagos efectuados y los ajustes relativos deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada proveedor y acreedor.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 13:

- Conciliación en forma regular y periódica de los saldos de auxiliares de proveedores y acreedores, contra los saldos del mayor general u otros totales de control.

- Revisión de la aplicación correcta de los códigos en los documentos fuente.

- Revisión de la aplicación contable a las cuentas correcta de proveedores y acreedores.

- Rotar las labores del personal de contabilidad.

- En un ambiente de Procesamiento Electrónico de Datos:

a) Pruebas de validación para comprobar los asientos contables que afecten cuentas de proveedores.

- b) Formar lotes y conciliar los totales de entrada (ejemplo: los importes de las facturas de los proveedores y los desembolsos de efectivo) con los totales de procesamiento y los nuevos saldos acumulados.
- c) Establecer controles en los programas para prevenir o detectar duplicidad en el procesamiento de transacciones, así como la omisión de transacciones aceptadas.
- d) Limitar el acceso a los archivos en línea, mediante el uso de contraseñas.
- e) Revisión de los informes de "era y es" de la situación de la cuenta.
- f) Rechazo de registro de pagos sin el correspondiente pasivo creado.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 13:

- Los movimientos pasados a las cuentas auxiliares pueden no concordar con los movimientos pasados al mayor general.
- Las operaciones con proveedores y acreedores pudieran pasarse incorrectamente en sus auxiliares correspondientes.
- Pueden tomarse decisiones en base a información incompleta o inexacta que se encuentre en un auxiliar o registro de un proveedor o acreedor.

Objetivo 14:

Deben prepararse asientos contables por las cantidades adecuadas a proveedores y acreedores, por los pagos efectuados y por los ajustes relativos, en cada periodo contable.

Objetivo 15:

Los asientos contables de las compras deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

Los objetivos 14 y 15 están íntimamente relacionados entre sí y por lo tanto, las técnicas y los riesgos, si no se logran los objetivos, son similares:

Ejemplos de técnicas para lograr los objetivos 14 y 15:

- Preparación de un catálogo de cuentas conteniendo una descripción de cada cuenta, así como instrucciones de qué conceptos deben afectar las mismas.
- Procedimientos escritos para solicitar y aprobar cambios en la clasificación de cuentas.
- Presupuestar e informar de acuerdo con la misma clasificación de cuentas y analizar las variaciones importantes entre los saldos reales y los presupuestados.

- Procedimientos escritos de corte y cierre de periodo, expresando por función, las fuentes que han de usarse para preparar los asientos contables, cortes a efectuar, acumulaciones que deben hacerse y quién es responsable de hacer cada cosa.
- Revisión y aprobación de cada asiento contable por personal supervisor que no tenga participación activa en su preparación.
- Registro de asientos contables uniformes y otro control que pueda proporcionar certeza razonable de que se prepararon todos los asientos contables requeridos.
- Formas prenumeradas de asientos contables y la verificación correspondiente de que todos los asientos fueron registrados en el periodo.
- En un ambiente de Procesamiento Electrónico de Datos:
 - a) Conciliación de los registros cronológicos manuales con los asientos contables producidos por el computador (ejemplo: comparación de los totales de pagos mensuales, según el departamento de egresos, con los cargos aplicados por el computador a las cuentas de proveedores).
 - b) Comparación de los números de cuentas en cada asiento contable, con el archivo maestro basado en el computador y rechazo e informe de los errores.

c) Comprobación mediante el computador de las partidas duplicadas.

d) Preparación automática de los asientos contables por un sistema basado en el computador.

e) Comprobación de la validez y/o verificación de los campos de datos de cada asiento contable.

Ejemplos de riesgos si no se logran los objetivos 14 y 15:

- Los estados financieros podrían no ser preparados en forma oportuna.

- Los estados financieros pueden presentarse incorrectamente debido a uno o más de los siguientes factores:

a) Omisión en el registro de transacciones (ejemplo: el registro de cheques de un día) o en las concentraciones para respaldar los asientos contables.

b) Omisión en el registro de un asiento contable.

c) Codificaciones incorrectas.

d) Asientos contables duplicados

e) Cortes impropios.

- Puede debilitarse o anularse el control presupuestal sobre las operaciones.

Objetivo 16:

La información para determinar bases de impuestos derivada de la actividad de compras o egresos debe producirse correcta y oportunamente.

Como ejemplos de la información que pudiera requerirse de este objetivo se incluye la siguiente:

- Las bases que sirven para el control y pago del impuesto al valor agregado.
- Las bases que sirven para el pago del impuesto sobre la renta por concepto de pagos a acreedores (intereses, regalías, etc).
- Gastos que por su naturaleza son no deducibles o bien, que deben capitalizarse para efectos del impuesto sobre la renta.
- Desembolsos de efectivo que se difieren o capitalizan para efectos contables, pero que son deducibles para efectos del impuesto sobre la renta en un periodo diferente (por ejemplo diferencias cambiarias)

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 16:

- La existencia de procedimientos documentados para preparar concentrar y reportar la información de impuestos requerida.
- Revisión de las transacciones importantes por personal conocedor de los requisitos fiscales (ejemplos: contadores, abogados, y especialistas en impuestos).

- Una clasificación de cuentas, un plan de codificación y otros criterios para facilitar la clasificación, concentración y obtención automática de la información de impuestos requerida.
- Revisiones por parte de auditores internos.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 16:

- Usar datos erróneos en los cálculos de los impuestos.
- Pagar multas y recargos.
- Pagar impuestos en exceso.

4.2.3. OBJETIVOS DE VERIFICACION Y EVALUACION

Objetivo 17:

Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas por pagar y las actividades de transacciones relativas.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 17:

- Manuales de procedimientos y políticas, gráficas de organización y otra documentación que:

a) Liste las cuentas, informes, actividades, políticas y procedimientos que deben verificarse y evaluarse; cuándo van a ser éstos verificados y evaluados y por quién será supervisada la actividad.

- b) Describan cómo debe ejecutarse la verificación y evaluación.
- c) Describan cómo deben documentarse los resultados de la revisión y a quién deben comunicarse.
- Técnicas utilizadas para descubrir errores y omisiones:
- a) Conciliación de saldos y movimientos registrados, contra los saldos y movimientos informados por terceros (ejemplo: conciliación de estados de cuenta recibidos de proveedores).
- b) Actuación oportuna sobre las quejas de los proveedores.
- c) Conciliación de los saldos del mayor general con los auxiliares, ya sea manualmente o a través del computador.
- d) Verificación periódica de los informes de actividad con la documentación de respaldo (ejemplo: prueba de los asientos en los auxiliares de los proveedores mediante las facturas y documentación relativa).
- e) Comparación de los importes contabilizados con transacciones posteriores o con importes preestablecidos (ejemplo: examen de pagos posteriores en busca de pasivos no registrados, comparación de los pagos reales con los pagos presupuestados, etc.).
- f) Verificación periódica de los saldos en libros mediante confirmaciones.

g) Evaluación de pasivos en moneda extranjera al tipo de cambio corriente.

- Técnica para evaluar los saldos:

a) Análisis de índices, tendencias y variaciones.

b) Comparación de los resultados y análisis de las tendencias de la industria.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 17:

- Los informes preparados para la administración pudieran presentar información errónea.

- Las decisiones importantes que pudiera tomar la administración podrían basarse en información errónea.

- Algunos errores y omisiones en la salvaguarda física, autorización y procesamiento de transacciones pudieran pasar inadvertidos y no ser corregidos.

4.2.4.OBJETIVOS DE SALVAGUARDA FISICA

Objetivo 18:

El acceso a los registros de compras, recepción y pagos, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

Ejemplos de técnicas para lograr el objetivo 18:

- Cajas fuertes, gabinetes cerrados con llave biblioteca segura de cintas y discos magnéticos, almacenaje externo de reserva para registros y archivos del computador, así como para programas y otra documentación relativa.
- Custodia controlada y prenumeración de formas importantes (cheques en blanco, órdenes de compra, facsimil, etc), incluso la rendición de cuentas periódicas de dichas formas por personal independiente.
- Segregación de responsabilidades y restricciones al acceso.
 - a) Segregación de las funciones de compras y selección de proveedores con las funciones de pagos y contabilidad.
 - b) Segregación de las actividades de preparación, firma y envío o entrega de cheques.
 - c) Acceso restringido en los archivos del computador mediante el uso de contraseñas o cerraduras en las terminales.
- Auditorías internas periódicas de cumplimiento.
- Seguros y fianzas de fidelidad, incluyendo la cobertura de pérdida de registros y documentos.
- Archivo de firmas del personal autorizado.

- Disposiciones de lugares de trabajo que permitan la visibilidad máxima a los supervisores.

- Tomar precauciones para la protección razonable contra incendios, explosión y la destrucción de mala fe de los registros y las instalaciones de procesamiento.

Ejemplos de riesgos si no se logra el objetivo 18:

- Los registros pueden destruirse o perderse, lo cual pudiera resultar en:

a) Imposibilidad para preparar informes financieros confiables.

b) Incapacidad para efectuar pagos a proveedores por la pérdida de datos de las cuentas por pagar, o hacerse pagos en forma indebida.

- Los registros pudieran usarse en forma indebida por personal no autorizado, en detrimento de la empresa o de sus proveedores.

- Los programas del computador pudieran alterarse por personas no autorizadas.

- Los medios de proceso de información, particularmente los del computador, pudieran perderse, destruirse o alterarse, se lo cual podría resultar en:

a) Una incapacidad para informar, o

b) Una distorsión de las actividades informadas (ejemplo: una modificación no descubierta de los programas del computador de las cuentas por pagar, podría ocasionar desembolsos no autorizados ni información).

CAPITULO V

LA APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

En este capitulo se presenta lo que se considera deben ser los aspectos básicos de la auditoría operacional de compras en empresas tanto comerciales, como industriales.

El Contador requiere de una preparación adicional y práctica en las operaciones que va a revisar; y en este caso debería contar con experiencia y conocimientos sólidos de compras.

Se puede considerar que las operaciones comerciales empiezan con el suministro de materiales, abastecimiento y servicios necesarios para producir y vender un producto; como consecuencia las compras son de vital importancia dentro de las empresas, y su costo es factor determinante para la obtención de utilidades.

En esta fase se pretenden los siguientes objetivos:

- Establecer el concepto básico y el alcance de la operación de compras.
- Definir el producto de la auditoría operacional de compras considerando el marco general de actividades y objetivos de la empresa.
- Indicar y orientar acerca de la metodología para efectuar la auditoría operacional de compras.

- Orientar en relación a la forma en que se puede presentar la información relativa a los resultados obtenidos en la ejecución de la auditoría.

5.1. Objetivo de la Auditoría de Compras.

La auditoría de compras tiene como propósito examinar y evaluar si la función de compras se realiza en la cantidad, tiempo y a precios adecuados para determinar su eficiencia y eficacia. Para esto deberán examinarse sistemáticamente los procedimientos de requisición de materiales, orden de compra, las formas utilizadas, verificar si se realizan diversas cotizaciones, si existe un directorio de proveedores, si se reciben catálogos y folletos y la utilización que se les da, etc.

5.2. Alcance de la Auditoría de Compras.

La justificación principal para formalizar las actividades de compra es económica. Por tanto, el alcance de esta auditoría es la verificación de los costos del tiempo implicados en las compras.

Sin embargo, hay que revisar la estructura orgánica, sus objetivos y planes, las políticas de compras, así como la información usada, procuración, investigación, procedimientos, etc., que indica el alcance de esta operación dentro de una empresa.

El alcance en el departamento de compras consiste en determinar que puestos serán afectados en la revisión, es conveniente analizar las jerarquías para obtener las aprobaciones que, en su caso, serán necesarias y evitarse bloqueos o fricciones innecesarias.

5.3. Planeación.

Planear implica investigar, y de acuerdo al resultado, formarse una idea para decidir de manera anticipada el trabajo a realizar, sujeto a la flexibilidad de las contingencias que se presenten y al buen juicio y criterio del Auditor Operacional.

El auditor operacional llevará a cabo su trabajo, debiendo aplicar sus conocimientos especializados y apegándose a ciertas normas y procedimientos, previamente establecidos, que vienen a continuarse como requisitos mínimos obligatorios para efectuar el trabajo de auditoría operacional en el departamento de compras.

Planear el trabajo de auditoría operacional en el departamento de compras será decidir previamente, cuáles son los procedimientos más convenientes que han de emplearse y qué extensión se les dará a las pruebas, la oportunidad para su aplicación, cédulas de auditoría operacional adecuadas al departamento de compras a preparar; todo ello, sujeto a los requerimientos de la información y a los resultados que deseén obtenerse, qué personal intervendrá, así como la experiencia y la calidad del mismo.

Tratándose del trabajo de auditoría operacional dentro del departamento de compras en la compañía, puede decirse que es indispensable que dicha labor se ejecute, con base en un plan general, cuyos objetivos fundamentales son los siguientes:

- Analizar cuidadosamente las necesidades de la compañía, con relación a la auditoría operacionanal dentro del departamento de compras, a fin de definir los distintos campos a revisar.
- Programar adecuadamente las actividades que se realizan dentro del departamento de compras, a fin de lograr la mayor eficiencia en el personal que interviene en el desarrollo de la auditoría operacional.

Invariablemente, la planeación de la auditoría debe ser elaborada por una persona competente y que conozca lo suficiente la empresa o compañía.

El enfoque que se le dará a la planeación del trabajo a desarrollar, dependerá del objetivo que se persiga, o bien de un trabajo específico.

Elementos que intervienen en la planeación.

De los principales elementos que intervienen en la planeación del trabajo de auditoría operacional dentro del departamento de compras se tienen los siguientes:

- Importancia que tengan dentro de la compañía las principales funciones que integran su actividad general, las cuales servirán

de base para definir los campos de acción de la auditoría operacional dentro del departamento de compras.

- El grado de efectividad establecido en cada una de las distintas funciones que se realizan dentro del departamento de compras.

- Personal adecuado para desarrollo de la auditoría operacional dentro del departamento de compras.

Se consideran principios de la planeación los siguientes:

PRINCIPIO DE LA PRECISION.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, por que van a regir acciones concretas.

PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD.

Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya sea en razón de actos imprevistos o que hayan variado las circunstancias después de la previsión.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD.

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que exista uno sólo para cada curso; asimismo, todos los que se apliquen en una entidad, deben estar debidamente coordinados e integrados como un todo del plan general.

5.4. Metodología.

Es el conjunto de procedimientos que tienen como finalidad orientar al auditor en la ejecución de la auditoría operacional, y que de esta forma obtenga un mejor resultado en el desempeño de trabajo.

La Comisión de Auditoría Operacional, a través de la emisión de Boletines pretende unificar criterios en la ejecución de la auditoría operacional, tenemos los siguientes puntos:

- Familiarización.

El auditor debe de familiarizarse en lo particular con la operación de compras, llevando a cabo un estudio general de sus objetivos, políticas y organización.

- Visita a las Instalaciones.

Inspeccionar las instalaciones de compras, incluyendo las áreas de recepción, almacenaje, etc.

- Investigación y Análisis.

Análisis financiero y de información operativa. Analizar la información existente relativa a compras, tanto de carácter interno como externo. Debería analizarse si el tipo de estadísticas que la empresa mantiene es el adecuado a sus necesidades como pueden ser compras de artículos por áreas geográficas, por clase de proveedor, etc.

Estudiar las cifras estadísticas y proyecciones de compras, tanto en unidades como en valores. Comparar los datos de compras con las de ejercicios anteriores y de ser posible con los de empresas similares. Se considera la utilidad de elaborar cuadros comparativos con cifras internas y externas, razones financieras y otros datos relativos tales como condiciones, precios de algunos artículos, etc.

- Entrevistas.

Elaborar cuestionarios y guías de entrevistas que permitan conocer cómo se realiza la operación de compras, para entrevistar a los responsables de la ejecución de las compras y verificar la aplicación de las políticas en esa área. Estas entrevistas deberán hacerse tanto con las personas que deciden las políticas de compras como las que ejecutan, así como con las que tienen a su cargo actividades relacionadas con las compras, tales como producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería. En algunos casos es conveniente realizar encuestas o entrevistas con proveedores.

5.5. Examen de la Documentación e Investigación Específica.

Estudia los diversos registros, formas, archivos relativos a compras, proveedores, requisiciones, análisis de precios, condiciones de compra, estadísticas, análisis de casos

significativos, etc. Esta revisión debe de abarcar entre otros aspectos la verificación de que existe el número suficiente de proveedores para cada artículo, que se haga una investigación de nuevos proveedores, periódicamente, que no hayan surtido en las últimos meses el artículo que se estudie.

Investigar que el tipo de relación y control que exista en el trato con los agentes aduanales para el caso de compras de importación asegure un procedimiento eficiente en las compras del exterior.

Conviene investigar si se tiene establecida una política de rotación de compradores cuando el volumen de las compras permita esta práctica. Así mismo debería investigarse si se tiene una adecuada supervisión del personal que efectúa directamente las compras. Estudiar el costo total del manejo del departamento de compras en función del volumen de operaciones que realiza para determinar de manera general su costeabilidad.

5.6. Resumen y Discusión de los Resultados Detectados.

Estudiar la información obtenida para sugerir cambios en los procedimientos que puedan mejorar la eficiencia en la operación de compras. Resumir las observaciones hechas y los resultados de las investigaciones que permitan captar alguna omisión en el trabajo desarrollado. Discutir las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que

progrese el examen y tiende a aprovechar la experiencia del personal de la empresa, motivar su participación y afinar la interpretación del auditor.

5.7. Elaboración del Informe

A continuación se listan algunos aspectos sobre los que puede informarse en una auditoría operacional de compras:

- Inexistencia de políticas u objetivos para la operación o falta de vigilancia sobre las normas.
- Uso adecuado de presupuestos establecidos como base de control para la operación de compras.
- Falta de coordinación con departamentos directamente relacionados con la operación de compras.
- Falta de definición de líneas de autoridad o fallas en la organización del personal que atiende las compras.
- Desconocimiento de los proveedores o fabricantes de los artículos que se compran.
- Ausencia de registros para control de las alternativas de abastecimiento de algún artículo (archivo de proveedores).
- Inadecuado control de personal de compras

CAPITULO VI
CASO PRACTICO

PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA A EJERCER EN LA COMPANIA CLUB AMIE,
S.A. DE C.V.

Evaluaremos la estructura del control interno del Club Amie S.A. de C.V. hasta el grado que consideremos necesario para tener una base sobre la cual se determinara la naturaleza extensión y oportunidad de las pruebas de auditoría por lo que no comprenderá la evaluación de la eficiencia con la cual la estructura del control interno del Club Amie, S.A. de C.V. permita prevenir o detectar todos los errores e irregularidades que pudieran ocurrir.

Nuestros procedimientos de auditoria a desarrollar para estudiar y evaluar el control interno del ciclo de compras del Club Amie, S.A. de C.V. se basará en los elementos de la estructura del control interno retomando algunos aspectos de ciclos de transacciones.

CARACTERISTICAS DE LA COMPANIA COMERCIALIZADORA CLUB AMIE,
S.A. DE C.V.

El giro principal de Club Amie, S.A. de C.V. consiste en la administración y operación del comercio en ventas al mayoreo y al medio mayoreo de blancos, linea blanca, abarrotes y juguetes.

Club Amie, S.A. de C.V. está compuesta en un 49 % por Wall Smart Stores, Inc. Compañía Estadounidense propietaria de una cadena de supermercados. y el otro 51 % por Compañías del Grupo AFRIS, Corporación mexicana propietaria de cadenas de supermercados, tiendas de departamento.

La Compañía Inter-Norte S.A. de C.V. provee toda la mercancía de importación a través de los de Wall-Smart Stores, Inc en Estados Unidos de América.

Las dos Compañías, Club Amie, S.A. de C.V. y Compañía Inter-Norte, S.A. de C.V. se constituyeron entre mayo y julio de 1992 siendo el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 1992, el primero. Club Amie, S.A. de C.V. abrió sus puertas al público el 10 de Agosto de 1992.

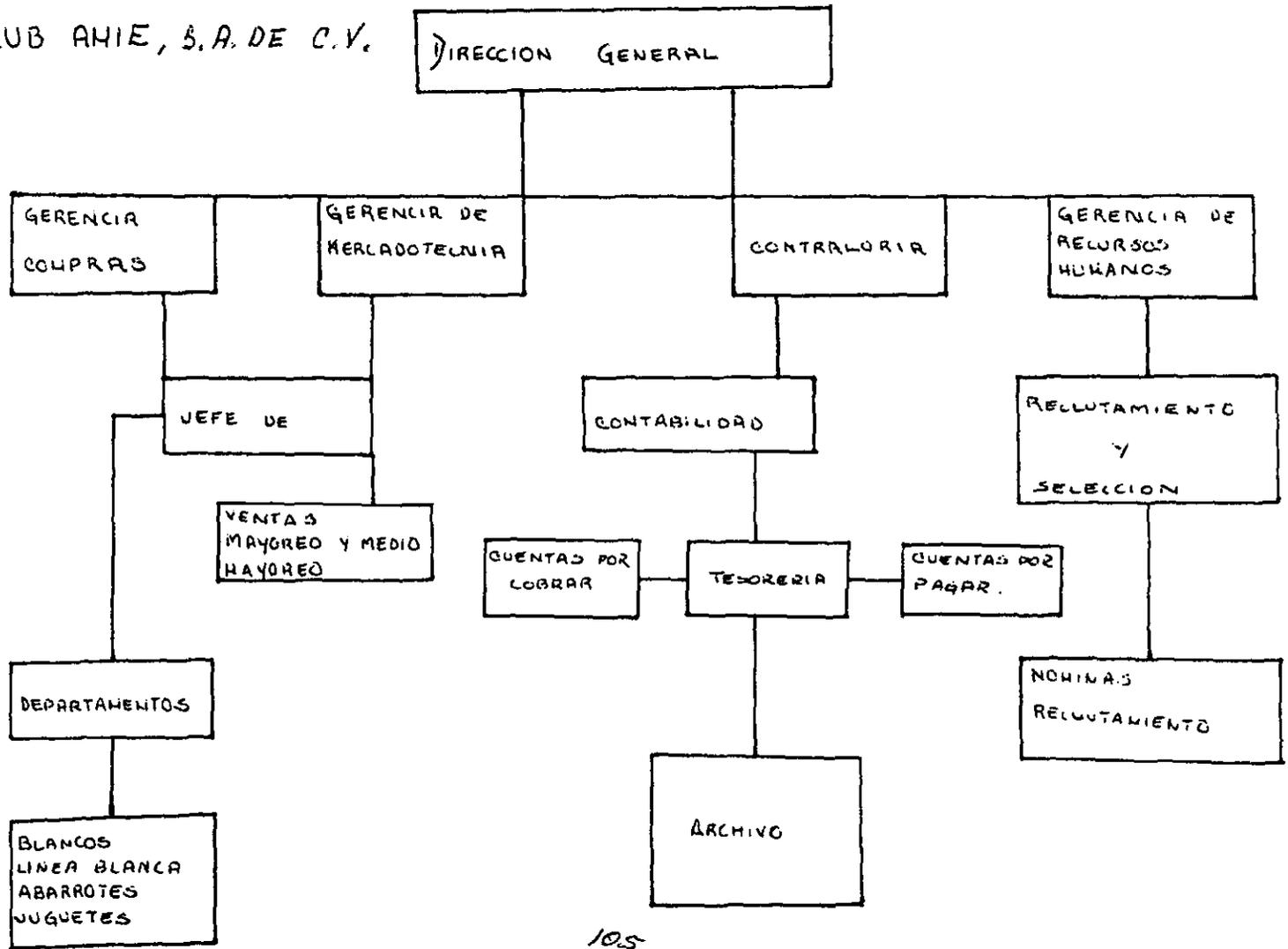
Para la operación del negocio Wall-Smart y AFRIS han firmado un contrato de asociación de negocios, del cual se derivan contratos de asistencia técnica y de licencia de usos de marca, en los cuales se establece que Wall-Smart stores Inc. proporcionará el conocimiento de organización y administración y AFRIS el conocimiento de mercado.

Club Amie, S.A. de C.V. es pionero en el país en la operación de Clubes de Precios, junto con su competidor Club Mére.

Se prevee un crecimiento explosivo de las ventas de este tipo de establecimiento . En enero de 1993, se abrió la tienda de Ciudad Mateos, y en ese mismo año se abrió una tienda en Monterrey Nuevo León. Dado que AFRIS como Wall-Smart Stores, Inc., son líderes en sus respectivos países en el ramo, se espera que Club Amie, s.A. de C.V. se coloque como líder en las ventas al mayoreo y medio mayoreo.

El Consejo de administración del Club Amie, S.A. de C.V. está formado por representantes de AFRIS y por representantes de Wall-Smart Stores, Inc.

La estructura de la organización del Club Amie, S.A. de C.V. como se muestra en la figura 2.



La función del Consejo de Administración consiste en la promoción y verificación de las políticas de administración y organización así como los mecanismos de control del Grupo Wall-Smart en Club Amie, S.A. de C.V. Dicho Consejo de Administración se reúne mensualmente para notificar los resultados de la promoción de dichas políticas. Adicionalmente se encargan de promover a las gerencias los manuales de procedimientos y políticas del grupo de Wall-Smart Stores Inc. para que a su vez éstos hagan llegar hasta al empleado del más bajo nivel jerárquico las políticas y procedimientos del grupo Wall-Smart Stores, Inc.

Mensualmente cada uno de los gerentes y el Contralor del Club Amie, S.A. de C.V. se reúnen para coordinar sus actividades y metas así como evaluar los resultados de sus departamentos. Contraloría se encarga de planear, coordinar y dirigir la generación de la información financiera así como sus análisis, control, corrección y presentación en los Estados Financieros. Adicionalmente de llevar a cabo la tarea de la promoción de las políticas, del grupo Wall-Smat Stores Inc. dirigidas a los clientes y a los proveedores.

En este caso en el que hay una dependencia total con el proveedor, ya que es una compañía afiliada, y manejan las mismas políticas de organización de la compañía, medidas de control para conciliar las cifras expresadas tanto en una compañía como en la otra.

La gerencia de compras adquiere toda la mercancía de importación a través de la compañía Inter-Norte, S.A. de C.V., compañía afiliada.

En relación al ciclo de compras podemos comentar lo siguiente de acuerdo a nuestra observación:

Las cuentas relacionadas en ciclo de compras son las siguientes:

- 1.- Inventarios.
- 2.- Cuentas por pagar
- 3.- Efectivo

El sistema de cómputo con el que cuenta Club Amie, S.A. de C.V. permite que todos los departamentos esten intercomunicados, usándose características del sistema operativo y de los programas de las aplicaciones para limitar el acceso no autorizado a los programas y archivos relativos a cada uno de los departamentos. Dicho sistema es actualizado diariamente mediante la información que se ingresa continuamente, esto le permite emitir reportes diarios acerca de los estados en el que se encuentran:

Los limites de los productos en la bodega y
Las cuentas por pagar al proveedor por producto.

Es dada la magnitud cuantitativa de la información, que se graba en cintas o respaldos, de los cuales, mensualmente se realizan cortes para emitir la información necesaria a los estados financieros mensuales. Dichas cintas son recopiladas en un archivo especial de Club Amie, S.A. de C.V. donde el acceso esta restringido, asegurado y protegido de daños naturales.

Debido a que la Compañía es dependiente de un solo proveedor y que éste es una compañía afiliada en el que se conservan las mismas políticas administrativas y prácticas contables, se registra contablemente una vez por semana la creación de la cuenta por pagar teniendo un límite de crédito de treinta días.

Club Amie, S.A. de C.V. realiza sus compras en base a las necesidades del límite de stock que se tenga para cada producto y también en conjunto al departamento de mercadotecnia para conocer el grado de demanda de cada producto.

Cada jefe de departamento concilia conjuntamente el stock de sus mercancías con el encargado de la bodega semanalmente para evaluar la necesidad de la compra de los productos si es que éstos últimos están por debajo del límite en stock. Y se emiten reportes por medio del sistema de los resultados de dichas conciliaciones. Enviándose a la gerencia de compras al jefe de

departamentos y de ventas. En el caso de que se requiera hacer la requisición de compra diariamente el sistema emite automáticamente un listado de requisiciones por producto de acuerdo a la información cuantitativa límite que tiene alimentada en el sistema de los productos. Esta es revisada por el jefe de departamento, la subgerencia de compras y el jefe de ventas para proceder a su autorización y compra.

La función del personal de compras es comunicarse con el proveedor para hacer las requisiciones de los productos determinados y autorizados por la gerencia de compras e ingresa en el número de pedidos otorgado por el proveedor. De tal manera que en el status del sistema los productos ya aparecen como requisiciones en proceso y adicionalmente indica en qué proceso de la compra se encuentra tales productos.

De tres a cuatro días se recibe el pedido en la bodega y ésta es revisada físicamente contra las requisiciones por el encargado de la bodega, la gerencia de compras, y el de departamentos. El proveedor proporciona copia de la factura que se turna a los diferentes departamentos de tal forma que cada uno de los departamentos se quede con una copia de la que proporcionó el proveedor; esta última forma parte del consecutivo de facturas al departamento de cuentas por pagar.

El departamento de cuentas por pagar ingresa la información relativa a la copia de la factura proporcionada por el proveedor; de tal manera que empieza a cuantificarse el término de los treinta días límite para pago de tal factura. Cada uno de los departamentos ingresan al sistema la compra de los productos adquiridos en el o los programas que les corresponda de acuerdo al departamento.

El departamento de compras va a ingresar la compra en el sistema considerando el tipo de producto y la sección que le corresponde de acuerdo a la división en el almacén y su importe queda asentado en el registro de compras tanto a precio de costo como a precio de venta. En este registro se considerará una ventana del programa del sistema de cómputo para cada sección de manera que al finalizar el mes pueda obtenerse el total acumulado de las compras realizadas por cada sección durante el mismo.

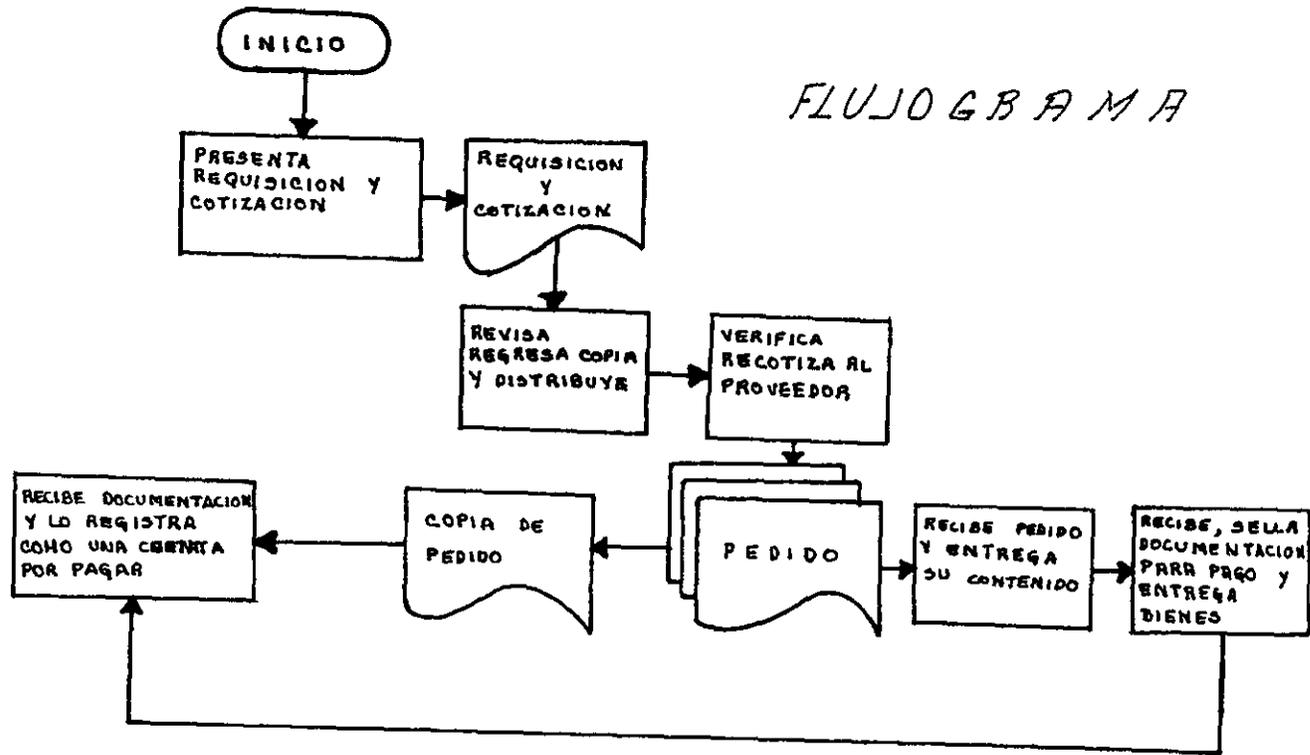
El total que arrojen las columnas del registro de compras se concentrará al finalizar el mes en un registro especial que se lleva para recopilar las cifras que se manejan. Este registro especial se denomina como Mayor Auxiliar de Inventarios.

FLUJOGRAMAS

De acuerdo a las observaciones hechas por el equipo de trabajo de auditoria y las entrevistas que se hicieron al personal de la

Compañía que está en contacto con el sistema de la Compañía Club Amie, S.A. de C.V. hemos decidido plasmar el flujo contable de la información que origina y da como consecuencia un registro contable. No perdiendo de vista dicho objetivo prodedimos a elaborar el flujograma de la transacción de compras que se muestra en la figura 3.

FLUJOGRAMA



CLUB AMIE, S. A. DE C. V.

AUDITORIA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997

APLICACION: COMPRAS.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE LAS TRANSACCIONES DE COMPRAS .

Las pruebas de cumplimiento como ya mencionamos, en cualquier transacción, son básicamente la revisión de operaciones para cerciorarse de que el control interno establecido funciona correctamente.

Cada jefe de departemento concilia conjuntamente el stock de sus mercancías con el encargado de la bodega semanalmente para evaluar la necesidad de la compra de los productos si es que éstos últimos están por debajo del límite en stock.

De los resultados de dichas conciliaciones se emiten reportes por medio del sistema. Enviandose a la gerencia de compras al jefe de departamentos que corresponda y de ventas. Por políticas de la Compañía sólo se documenta el resultado de la conciliación siendo la demás información guardada en cintas.

PROGRAM.SIS 3400192

CLUB AMIE, S.A. DE C.V.

Departamento.JUGUETES

Clave de acceso.XXX X XXXX

Clave de acceso autorizado

Lectura de stock de mercancías.SI/no Rangos.TODOS

Productos.TODOS Impresión de stock de mercancías si/no

Seriación.CONTINUA No. errores.NINGUNO

Status clave acceso. SIN ALTERACIONES EN SU PROCESAMIENTO.

Resultado de lectura: Las mercancías satisfacen los límites de stock establecidos excepto por:

DESCRIPCION

MODELO

UBICACION

Lili Ledy

XCSZA90284100

Pasillo 11;Región B

Lili Ledy

XMBHJ90280077

Pasillo 11;Región C

Ensueño

097789HJKLGN

Pasillo 07;Región D

Lectura de stock de mercancías en bodega. si/no

Departamento. JUGUETES

Rangos.TODOS Productos.TODOS Impresión.si/no

Conciliación mercancías.Cero.Partidas conciliadas.NINGUNA.

No. errores. NINGUNO

Status clave de acceso. SIN ALTERACIONES EN SU PROCESAMIENTO.

Diferencias.NINGUNA.

En el caso de que se requiera hacer la requisición de compra; diariamente el sistema emite automáticamente un listado de requisición por producto de acuerdo a la información cuantitativa límite que tiene alimentada en el sistema de los productos. Esta es revisada por el jefe de departamentos, la subgerencia de compras y el jefe de ventas para proceder a su autorización y compra.

REQUISICIONES DE COMPRA

No. 290839

Club, Amie, S.A. de C.V.

Fecha de emisión. 280297

REQUISICION EN PROCESO

Proveedor. Compañía Inter-Norte S.A. DE C.V.

No. de pedido proveedor. 78799

DESCRIPCION	MODELO	UBICACION
Lili Ledy	XCSZA90284100	Pasillo 11;Región B
Lili Ledy	XMBHJ90280077	Pasillo 11;Región C
Ensueño	097789HJKLGN	Pasillo 07;Región D

Revisada por:

Jefe de Departamento

Subgerencia de
compras

Jefe de Ventas

Gerencia de Compras

Vo.Bo.

Status de requisición. Esperando mercancías.

La función del personal de compras es comunicarse con el proveedor para hacer las requisiciones de los productos determinados y autorizados por la gerencia de compras e ingresa en el sistema los datos de las requisiciones. De tal manera que en el status del sistema los productos ya aparecen como requisiciones en proceso y adicionalmente indica en que proceso de la compra se encuentra tales productos.

De tres a cuatro días se recibe la mercancía en la bodega y ésta es revisada físicamente contra las requisiciones por el encargado de la bodega, la gerencia de compras, y el jefe de departamentos. El proveedor proporciona copia de la factura, que se turna a los diferentes departamentos de tal forma que cada uno de ellos se quede con una copia de la que proporcionó el proveedor; ésta última forma parte del consecutivo de facturas del departamento de cuentas por pagar.

COMPANIA INTER-NORTE,S.A. DE C.V.

REMISION
FACTURA
78799

Cliente:Club Amie, S.A. DE C.V.
Dirección: Ciudad López Mateos. México. D.F.
Condiciones : Treinta días. Entrega: Programada para el 020397

CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO UNIT.	IMPORTE
12	Lili LedyXCSZA90284100	\$ 240.00	\$ 2,800.00
14	Lili LedyXMBHJ90280077	300.00	4,200.00
14	Ensueño097778999HJKLGN	180.00	2,520.00
	XXXXXXXXXXXX		
	T O T A L		\$ 9,600.00

NUEVE MIL SEISCIENTOS NUEVOS PESOS 00/100 M.N.

Debo y pagaré incondicionalmente por
este pagaré a la orden de Inter-Norte
S.A. DE C.V.en México D.F. el día _____
la cantidad de \$ _____
valor recibido a entera satisfacción
cuyo importe deberá cubrirse en la
fecha indicada.

ACEPTAMOS

AVAL

DEUDOR

El Departamento de cuentas por pagar ingresa la información relativa a la copia de la factura proporcionada por el proveedor; de tal manera que empiece a cuantificarse el término de los treinta días límite para el pago de tal factura.

El departamento de compra ingresa la compra en el sistema en base a la copia de factura proporcionada por el proveedor y la requisición considerando el tipo de producto y la sección que le corresponde de acuerdo a la división en el almacén y su importe queda asentado en el registro de compras tanto a precio de costo como a precio de venta.

PROGRAM.SIS 3784900

CLUB AMIE, S.A. DE C.V.

Número de la sección.10

Fecha020397

FECHA	COSTO	FLETES	MODELO	\$ VENTA	UTILIDAD
280296	\$ 240.00		XCSZA90284100	310.00	70.00
280296	300.00		XMBHJ90280077	400.00	100.00
280296	180.00		097789HJKLGN	240.00	60.00

De este registro contable automáticamente se abrirá dentro del programa del sistema de cómputo una ventana para cada mercancía de manera que al finalizar el mes pueda obtenerse el total acumulado de las compras realizadas por cada mercancía durante el mismo.

El total que arrojen las columnas del registro de compras se concentrará al finalizar el mes en un Mayor Auxiliar de Inventarios que se lleva para recopilar las cifras que se manejan.

Modelo
XCSZA90284100

Compras

Precio de costo	Precio de venta	\$ de utilidad
--------------------	--------------------	-------------------

Inventario inicial
1996-90,345.00

Mes Enero Acumulado	\$ 240.00	\$ 310.00	\$ 70.00
------------------------	-----------	-----------	----------

Inventario		Costo de la merc. vendida		Utilidad Bruta	
Costo o Mercado	Precio de venta	Importe	\$ S/ Vta	Importe	% S/ Vta
\$ 180,000.	\$ 232,500	\$ 168,000	64.5	\$ 49,000	23%

Con dicho total acumulado, el departamento de compras concilia contra el departamentamento de cuentas por pagar; de tal manera que los sistemas tendrán cada uno el resultado de las conciliaciones emitidas por el sistema.

EVALUACIONES DEL CONTROL INTERNO.

Club Amie, S.A. DE C.V.

Aplicación: Compras.

OBJETIVOS DE CONTROL

1.-¿Como se asegura la Compañía que son razonables los límites de stock de las mercancías que posee?

Los límites de stock fueron y son estudiados por el departamento de mercadotecnia, en el que analiza y determina el grado de demanda que tienen los productos. Este estudio lo realiza semanalmente.

2.-¿Cómo se cerciora la Compañía que los montos adecuados al proveedor se calculan con exactitud y se registran como pasivo en forma oportuna?

Mensualmente Club Amie, S.A. de C.V. recibe un listado que contempla los precios y su vigencia; en el caso que llegue a haber algún cambio importante en los mismos, se reúnen las gerencias para determinar y negociar dichos precios cuando se reciben las mercancías, inmediatamente se turna una copia al departamento de contabilidad para que se encargue de su registro contable.

3.-¿Cómo se cerciora la Compañía del saldo de la cuenta por pagar al proveedor?

El departamento de cuentas por pagar cuenta con programas en el sistema que le permiten conocer la antigüedad de sus cuentas, con detalle de productos, número de facturas y folio.

QUIEN LO LLEVA A CABO

Es manejado a través de un dispositivo magnético

EVALUACION PRELIMINAR/COMENTARIOS

Podemos mencionar que las cuentas afectadas por dicho control son: efectivo, ventas se denota una segregación y supervisión de funciones bien identificable. Por lo que resultan eficaces dichos controles.

Es leído por computador y conciliado por dicha máquina.

Está identificada adecuadamente la segregación de funciones, así como su supervisión en diferentes departamentos, debido a la confianza que tenemos en el sistema de procesamiento electrónico de datos, consideramos eficaz dichos controles, dentro de nuestra evaluación preliminar.

El empleado "G" del departamento de cuentas por pagar se encarga de revisar por medio del sistema los status a detalle con el proveedor.

El departamento de cuentas por pagar tienen bien delimitadas las funciones a desempeñar y las cuentas afectadas a tal transacción son: cuentas por pagar y efectivo.

Club Amie, S.A. de C.V.

Fecha de la Auditoría: 31 de Diciembre de 1997.

Cuenta: Cuentas por pagar.

Procesos de información que afectan a la cuenta

Aplicación	Objetivo de Control	Errores
Compras Efectivo	Procesamiento y clasificación de transacciones.	Moderado Moderado

Determinación de la Pruebas de Auditoría

Procedimiento	Alcance	Oportunidad	Propósito
Obtener estado de cuenta de Compañía Inter-Norte S.A. al 31 de Dic 1995 y solicitar que concilie el Edo. de cuenta recibido con su registro contable	Corroborativo	Final	Veracidad
Examinar pagos de pasivos acumulados posteriores a la fecha del balance para determinar su suficiencia.	Corroborativo	Final	Sobrevaluación Subvaluación
Comprobar el corte de compras/ctas por pagar mayores de \$ 9,000. durante los 3 últimos días antes y 3 días después del fin del ejercicio.	Corroborativa	Final	Periodo Contable

"Carta Introdutoria al Informe sobre Asuntos Relacionados Con la estructura del Control Interno".

" Al Consejo de Administración del Club Amie, S.A. de C.V.:

En relación con nuestro examen de los estados financieros de Club Amie, S.A. de C.V. por el año terminado el 31 de Diciembre de 1997, hemos evaluado la estructura del control interno de la Compañía, únicamente hasta el grado en que consideramos necesario para tener una base sobre la cual determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas de auditoría, aplicadas en nuestro examen de los estados financieros de la Compañía. Nuestra evaluación de la estructura de control interno no comprendió un estudio y evaluación detallada de ninguno de sus elementos y no fue ejecutada con el propósito de desarrollar recomendaciones detalladas o evaluar la eficiencia con la cual la estructura de control interno de Club Amie, S.A. de C.V. permite prevenir o detectar todos los errores e irregularidades que pudieran ocurrir. Los asuntos tratados aquí serán considerados por nosotros durante el resto de nuestro examen.

Este informe es para uso exclusivo de la Administración de Club Amie, S.A. de C.V. y no debe ser utilizado con ningún otro fin.

Deseamos expresar nuestro agradecimiento por la cortesía y cooperación extendida a nuestros representantes durante el curso de su trabajo.

Muy Atentamente

Lic. en C. Irene Irma Moreno Grajeda

CONCLUSIONES

En el desempeño de esta investigación he podido determinar que en muchas organizaciones la auditoría ha ido más allá de la verificación de los libros, registros de contabilidad y la exactitud aritmética y contable de las operaciones realizadas.

Hoy en día la más alta gerencia busca técnicas que contribuyan al logro de los mejores resultados que se puedan obtener a través del correcto desempeño de las operaciones que realizan las empresas procurando en cada ocasión la mayor eficiencia y eficacia en la realización de dichas operaciones, y precisamente la Auditoría Operacional es la técnica que determina la eficiencia o ineficiencia con que se están desempeñando las diversas operaciones de una empresa y es a través de este estudio que se pueden emitir las recomendaciones pertinentes al respecto.

La Auditoría Operacional no es un panacea que resuelva todos los problemas de la compañía, dado que no es autosuficiente por si misma; sino más bien esto depende en gran parte del profesional que la practica, la capacidad profesional adecuada, de su capacitación teórica-práctica y su criterio profesional.

En la aplicación de la Auditoría Operacional el tener una metodología claramente definida permite llegar a un diagnóstico preparado en base de opciones sugiriendo posibles soluciones en relación a los hallazgos.

El Auditor operacional no puede limitarse a informar las deficiencias encontradas, si no por el contrario, está obligado a sugerir soluciones alternativas a los hallazgos (problemas determinados).

Es recomendable enfocar en el Diagnóstico el efecto de los hallazgos destacando siempre que sea factible la cuantificación de las ineficiencias, sus causas y sus consecuencias.

BIBLIOGRAFIA

AUDITORIA

HOLMES WELLINGTON, ARTHUR

ED. CONTINENTAL

MEXICO, 1985

AUDITORIA

KOLER ERIC, LOUIS

ED. DIANA

MEXICO, 1990

AUDITORIA, UN NUEVO ENFOQUE EMPRESARIAL

GODINEZ, JUAN CARLOS

SALVA, GIORDANO

LOPEZ, DANIEL

ED. MACCHI

BUENOS AIRES 1991

AUDITORIA, PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

LAWRENCE, CHARLES

ED. HERRERRO

MEXICO 1980

BOLETIN 1010

COMISION DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.

1996

AUDITORIA DE OPERACIONES

LINDBRG, ROY A.

COHN THEODORO

ED. TECNICA, S.A. 1988

CONTROL INTERNO POR OBJETIVOS Y CICLOS DE TRANSACCIONES

COMISION DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.

1996

BOLETIN UNO

ESQUEMA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

BOLETIN DOS

METODOLOGIA OPERACIONAL DE COMPRAS

COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL, 1996

ADMINISTRACION DE COMPRAS

MERCADO H. SALVADOR

AUDITORIA DE OPERACIONES

OBIETA, SALVADOR

CASTILLO, JOSE

ED. IEESA

MEXICO, 1990