



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

"AUDITORÍA INTERNA"

**AUDITORÍA OPERACIONAL EN EL ÁREA DE
COMPRAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE MUEBLES Y ELECTRÓNICA**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTADURÍA
P R E S E N T A:
MAURICIO CHÁVEZ CHÁVEZ**

ASESOR: C.P. CARLOS FRANCISCO ROMÁN RIVERA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACIÓN

DISCONTINUA

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



INSTITUTO NACIONAL
AVENIDA DE
MILERO

UNIVERSIDAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

Auditoría Interna

Auditoría operacional en el área de compras en una empresa
comercializadora de muebles y electrónica

que presenta el pasante Mauricio Chávez Chávez

con número de cuenta: 09202305-1 para obtener el título de

Licenciado en Contaduría.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 12 de Noviembre de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
I	L.C. Rolando Sánchez Peláez	
II	C.P. Carlos Francisco Román Rivera	
II	C.P. Alberto Razo Arenas	



PARÁBOLA DE LA EDUCACIÓN

Iba un hombre caminando por el desierto cuando oyó una voz que le dijo:
"levanta algunos guijarros, mételos en tu bolsillo y mañana te sentirás contento y a la vez triste".

Aquel hombre obedeció. Se inclinó, recogió un puñado de guijarros y a la mañana siguiente, vió que los guijarros se habían convertido en diamantes, rubíes y esmeraldas, y efectivamente se sintió feliz y triste.

Feliz por haber cogido guijarros;
triste por no haber cogido más.

Lo mismo ocurre con la educación.

W. Cunningham
Escritor Británico



A DIOS

En quien me encomendé para lograr mi meta,
agradeciéndole por prestarme vida
para disfrutar este éxito
junto con todos mis seres queridos,
y fe en mi mismo, para confiar
en que todo se puede con trabajo
y dedicación constante.

A MI MAMÁ

Gracias no sólo por haberme dado la vida,
sino por apoyarme en todo momento,
espero que estés orgullosa de mi
como yo lo estoy de ti,
te admiro, te quiero y te respeto,
esta meta te la dedico como una
pequeñísima parte
de todo lo que me has dado.

A MI PAPÁ

Gracias por tus cuidados y por tu "mano dura"
que me ayudaron a ser una persona dedicada y responsable,
sé que de esa forma me has demostrado tu amor
y que hiciste todo lo que estuvo en tus manos
para sacarme adelante.
Te quiero mucho papá y de alguna forma
por medio de esta meta que he logrado,
te devuelvo algo de todo lo que tu has
hecho por mi.



A MIS HERMANOS

Gracias por su apoyo y consejos
en todos los momentos, tristes y felices
que hemos compartido.

Quiero compartir este éxito con
ustedes y se los dedico hoy,
por que sé que el día de mañana
ustedes también lo lograrán.

A MI NOVIA

Te agradezco todos los momentos que hemos compartido y
todo lo que he aprendido de ti.

Gracias por tu amor, tu apoyo, tus consejos
y por ser mi principal crítico; por que me has inspirado
para superarme y crecer más como persona.

Espero que estemos juntos para siempre y poder construir
un mejor futuro entre los dos,
compartiendo nuestros triunfos y fracasos, y
saber que podemos contar el uno para el otro
en todo momento, TE AMO.

A LA FAMILIA: GÓMEZ SOBERANES

Gracias a todos, por que de cada uno he recibido
consejos y palabras de aliento que me han ayudado
para salir adelante.



A LA FAMILIA: RÓJAS SERRANO

Por el apoyo brindado, a lo largo de
todo el camino para llegar a la
realización de este proyecto,
y ser un ejemplo de superación
y trabajo constante.

A LA UNAM Y A LA FES-C

Por la formación académica recibida,
por pertenecer a la máxima casa de estudios,
por permitirme lograr un objetivo más en mi vida;
para poder ser mejor cada día,
tanto como persona como profesionista.

A MI ASESOR

Por su valioso apoyo para la culminación de este trabajo,
por compartir conmigo su experiencia profesional,
sus conocimientos y tiempo invaluable.

AL H. JURADO

Por el tiempo dedicado a este trabajo

"A TODOS ELLOS GRACIAS"



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	III
OBJETIVOS	IV
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE AUDITORÍA	
1.1 Concepto y clasificación.	2
1.2 Normas.	9
1.3 Técnicas.	15
1.4 Procedimientos.	19
1.5 Diferencias y similitudes entre auditoría interna y auditoría externa.	21
CAPÍTULO 2. CICLO DE COMPRAS	
2.1 ¿Qué es una empresa comercial?	26
2.2 Concepto, objetivo y tipos de compras.	27
2.3 Planeación de las compras.	29
2.4 El procedimiento de compras.	33
2.5 Procedimiento para la recepción, inspección y almacenaje de los bienes comprados.	45
2.6 Niveles, métodos de control y seguro de los inventarios.	47



CAPÍTULO 3. CONTROL INTERNO Y AUDITORÍA OPERACIONAL

3.1 Concepto y objetivos del control interno.	52
3.2 Elementos del control interno.	59
3.3. Métodos para la evaluación del control interno.	63
3.4 Antecedentes de la auditoría operacional.	69
3.5 Concepto y objetivo de la auditoría operacional.	70
CASO PRÁCTICO	76
CONCLUSIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	136



INTRODUCCIÓN

La Auditoría, verifica los libros, registros, cuentas, comprobantes, métodos y procedimientos de una entidad con el objeto de comprobar su exactitud. Por lo tanto, la auditoría, sin importar de que tipo sea, verifica y evalúa todas las operaciones de una organización.

La actual situación del país ha puesto de manifiesto que las entidades requieren cada día de profesionales mejor preparados y capacitados para hacer frente a problemas de diversa índole. Las entidades requieren de personas que puedan analizar situaciones, detectar problemas que debilitan su estructura y después de un breve estudio, proponer situaciones factibles que la lleven a un mejoramiento, tanto operacional, como económico. De ahí la idea de llevar a cabo una breve investigación sobre la Auditoría Operacional y del Control Interno.

El propósito fundamental de la auditoría operacional radica en prestar un mejor servicio a la administración, proporcionándole comentarios que lleven a mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones de la entidad.

La Auditoría Operacional es un gran reto a la capacidad y calidad profesional del Licenciado en Contaduría, pues su ejecución exige introducirse en otras disciplinas como son: análisis de sistemas, ingeniería industrial (para revisar costos y producción), mercadotecnia (para revisar ventas), relaciones industriales (para revisar la administración de recursos humanos), etc. Lo anterior refleja claramente la importancia e interés que la materia deja a ésta profesión.



Al desarrollar este trabajo de investigación consideré necesario llevar a cabo una breve descripción de la auditoría en general, una definición de los diferentes tipos de auditoría que existen a fin de poder ubicar el objeto de estudio, asimismo las Normas y Procedimientos que rigen a ésta profesión, situación que se explica en el capítulo 1.

En el capítulo 2, hago referencia sobre el ciclo de compras: que son las compras, concepto y objetivo, procedimiento para efectuarlas, procedimiento para su recepción, inspección y almacenaje; así también los niveles, resguardo y seguro de los inventarios.

Se analiza en el Capítulo 3, el concepto y los objetivos, elementos y métodos para la evaluación del control interno. También se describe el concepto y los objetivos principales de la auditoría operacional y la importancia que ésta tiene en cualquier tipo de organización.

Finalmente, conviene llevar a cabo la aplicación de conceptos estudiados a la realidad, a fin de entender claramente la importancia que reviste el trabajo de Auditoría Operacional. Este trabajo se realiza evaluando los procedimientos que se llevan a cabo en el área de compras de una compañía dedicada a comercializar muebles y electrónica, que para el caso práctico se denominará "La Moderna, S.A. de C.V."

Por último, se hará un resumen de las conclusiones a las que he llegado al culminar el trabajo de investigación, destacando los puntos que se consideren de mayor importancia.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de que es de suma importancia contar con un manual de políticas y procedimientos en una organización, que garantice su buen desarrollo en forma adecuada, en la actualidad podemos encontrar que algunas carecen de éste, por ejemplo en una empresa que se dedica a la compra y venta de muebles y electrónica, que no cuenta con manuales adecuados y un buen control interno ocasiona riesgos importantes como lo son: que no se tengan cotizaciones a tiempo, no se tenga el producto en el tiempo y lugar que lo requerimos, presente defectos, el almacén tenga sobre existencias y el capital se vuelva ocioso, lo cual genera costos para la empresa; para detectar y corregir estos problemas se hace necesario aplicar la auditoría operacional.



OBJETIVOS

- **Evaluar los procedimientos de operación del área de compras, para conocer si es correcto el desempeño de la organización, determinar las deficiencias y dar a conocer las recomendaciones para la mejora continua en dicha área.**
- **Que este trabajo de seminario sirva de consulta para la persona que así lo requiera.**

CAPÍTULO

1

**Generalidades de
Auditoría**



UNAM

FES-C



1.GENERALIDADES DE AUDITORÍA

1.1CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN

CONCEPTO

Un análisis de la palabra Auditoría se desprende del latín Auditorio – oris, lugar donde concurren oyentes. Local apropiado para escuchar conferencias, discursos, lecturas, etc.

A continuación menciono algunos conceptos de Auditoría para llegar a una conclusión general acerca de este término.

Mendivil Escalante, Víctor Manuel define la Auditoría como: "Es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos."¹

Para Santillana González, Juan Ramón "La Auditoría significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veras y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con

¹ Mendivil Escalante, Víctor Manuel. **Elementos de Auditoría**. Mexico, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, 2ª reimpresión, p. 15



obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera atendiendo al máximo de aprovechamiento de los recursos.”²

Taylor, Donald H. La define como “Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.”¹

Por último Osorio Sánchez, Israel en su libro Auditoría I, dice lo siguiente: “Auditoría es el examen crítico que realiza un licenciado en contaduría o contador público independiente, de los libros y registros de una entidad basado en técnicas específicas, con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera.”⁴

Como se puede observar no existe uniformidad en los conceptos de auditoría, pero todos giran bajo las mismas características. Por lo anterior, puedo decir que la Auditoría es: el examen crítico de los registros contables de una unidad económica, para evaluar su verdadera situación financiera y emitir una opinión acerca de la razonabilidad de las cifras presentadas en los Estados Financieros, tomando como base las normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptadas.

CLASIFICACIÓN

Para llevar a cabo la Auditoría de una empresa debe hacerse una planeación del trabajo a desarrollar, el cual contendrá las técnicas y procedimientos de Auditoría que deben emplearse, así como su extensión y alcance.

² Santillana González, Juan Ramón. **Auditoría I**. México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, 2000, p.15

³ Taylor, Donald H. **Auditoría** México, Ed Limusa, 1995, p.30

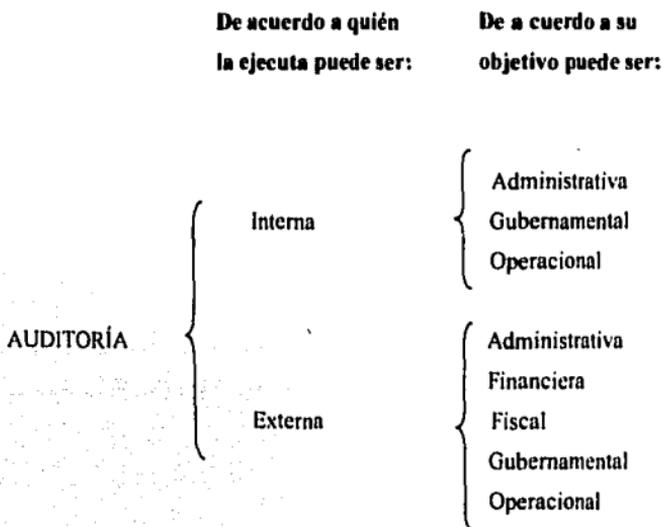
⁴ Osorio Sánchez, Israel **Auditoría I**. México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, 2000, p.23



Dependiendo de las características de la empresa y de la correcta evaluación del control interno, que el Lic. en Contaduría juzgue conveniente, dependerá el mayor o menor detalle que éste imprima a su examen.

Las auditorías en general, pueden tener diversos atributos específicos de acuerdo a los cuales tendrán ciertas características que las harán diferentes entre sí. Los atributos específicos que darán a cada auditoría su singularidad pueden ser, entre otros, el quién la práctica, el objetivo que se persigue, el objeto sujeto a revisión, el alcance, el enfoque, el usuario final, procedimientos y técnicas, etc.

Para efectos del presente trabajo, clasifico la auditoría desde el punto de vista de quién la ejecuta, asimismo se llevará a cabo la descripción de diversos tipos de auditoría tomando como base principal, el objetivo que con cada tipo de examen se persigue. Corresponde, entonces, estudiar el cuadro sinóptico que a continuación se presenta:





1. AUDITORÍA INTERNA

Es una actividad independiente dentro de la empresa, para evaluar la organización y sus controles, revisar las operaciones en especial aquellas que afectan la información contable y financiera, como un servicio a la alta dirección. Es un elemento de la administración para evaluar y verificar la efectividad de otros controles (equipos electrónicos, personal, contabilidad, etc.).

La función de auditoría interna dentro de una compañía está diseñada para cumplir con las necesidades de cada organización en particular, y esta conformada de acuerdo con la comprensión que tenga su administración del papel del auditor interno. Los auditores internos pueden dedicar su atención a problemas administrativos y operacionales, los cuales se encuentran por lo general, fuera del área de trabajo de los auditores externos.

Como las operaciones en los negocios tienden a crecer en volumen y complejidad, no es práctico para el dueño o la alta dirección tener un contacto más estrecho sobre las diferentes operaciones, para revisar que se estén realizando satisfactoriamente y con un alto grado de efectividad, se tendrá que crear un sistema de supervisión que tratará de extender su vigilancia a través de ese sistema, en virtud de que le es cada vez más difícil asegurarse que sus negocios están funcionando correctamente.

Las operaciones en todo tipo de organización se han incrementado progresivamente, tanto en volumen como en complejidad; los problemas administrativos que en consecuencia se han creado presionan cada vez más a la alta dirección. Los ejecutivos han pensado en la necesidad de encontrar nuevos caminos para hacer frente a estas presiones. La evolución en natural; por consiguiente la dirección ha contemplado la posibilidad de utilizar los servicios de la Auditoría Interna.

La realiza un auditor que depende o es empleado de la misma organización en que se practica. El resultado de la auditoría es para mejorar aspectos internos o de servicio para la misma empresa.



Es una herramienta para proveer medidas y evaluaciones sobre la actuación y eficiencia de una unidad funcional. Se preocupa por incrementar las utilidades de la empresa en cuestión.

2. AUDITORÍA EXTERNA

"Es el examen crítico que realiza un Licenciado en Contaduría independiente, de los libros y registros de una entidad, basado en técnicas específicas, con la finalidad de opinar (emitir un dictamen) sobre la razonabilidad de la información financiera."⁵

La auditoría externa, también conocida como auditoría independiente, es realizada por un Contador Público que cumpla con los requisitos establecidos por las autoridades profesionales y hacendarias. "Es el examen crítico y sistemático de la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, hechos históricos y documentos que permitan emitir una opinión profesional e imparcial a una fecha determinada."⁶

De lo anterior se resume que una auditoría externa es llevada a cabo por una persona independiente o una firma de contadores públicos, el auditor externo no es un empleado del cliente. Su relación con la administración no es otra distinta a una relación profesional.

Los objetivos inmediatos de una auditoría externa, son:

1. Juzgar si lo que presenta la administración en los estados financieros es correcto, y
2. Emitir una opinión profesional e independiente, respecto a la situación financiera y los resultados de operación de la empresa auditada.

⁵ Holmes Arthur y Overmyer Wayne. **Principios Básicos de Auditoría**. Continental, S.A de C.V. 16ª. reimpresión, 1989

⁶ Willingham, John **Auditoría Conceptos y Métodos**. Ed. Mc Graw Hill 1990



La auditoría externa se justifica ya que por lo general para los usuarios de la información financiera (propietarios, acreedores y terceros), la opinión de un Lic. en Contaduría ajeno e independiente a la entidad, es más útil y confiable para la toma de decisiones.

En virtud de que los estados financieros constituyen un instrumento utilizado por la administración de una empresa para dar a conocer información de carácter económico sobre la entidad, nace la convicción de que un profesional independiente revise su contenido, a través de una auditoría, para determinar su grado de confiabilidad.

La auditoría de acuerdo a su objetivo que persigue se clasifica en:

a) AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Gabriel Sánchez Curiel define a la auditoría administrativa como "... el examen efectuado sobre las etapas que integran el proceso administrativo de una entidad económica, a fin de opinar sobre la calidad de su realización y sugerir acciones concretas para mejorarlo"⁷

b) AUDITORÍA FINANCIERA

Tiene por objeto determinar si el registro de las operaciones y el manejo de los recursos se ha llevado a cabo en forma adecuada y, si las cuentas reflejan en forma razonable la situación financiera de una entidad económica y el resultado de sus operaciones.

La información financiera que se obtiene de ésta auditoría es un elemento de la administración, que junto con la información operacional y administrativa forman una base para conocer el desarrollo y progreso de la organización, como punto de indicación para guiar su destino.

⁷ Sánchez Curiel, Gabriel. **Auditoría Operacional** México, Ed ECASA 4ª. Reimpresión 1993 pp 7-8



c) AUDITORÍA FISCAL

Tiene por objeto verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista fisco. Ésta auditoría también es aplicada por autoridades u organismos que tienen la facultad de imponer sanciones a los contribuyentes, cito por ejemplo: el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores.

La auditoría fiscal es un elemento importantísimo que le da tranquilidad a cualquier país, pues de no existir este elemento de fiscalización, simple y sencillamente habría un considerable número de contribuyentes que no cubrirían sus impuestos como lo señalan las leyes respectivas, lo que daría lugar a un nulo desarrollo de cualquier Estado. Un estado sin ingresos, vía impuestos, nada más no existiría.

d) AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

Es la revisión de las operaciones efectuadas por entidades o dependencias de la Administración Pública Federal, para examinar su funcionamiento y actividades; con ella se evalúan el control, distribución y que se haga el mejor uso posible de los fondos públicos.

e) AUDITORÍA OPERACIONAL

Comentada en el capítulo 3.



1.2 NORMAS DE AUDITORÍA

Las Normas de Auditoría han existido desde el principio de la profesión contable, aunque no de manera escrita, publicada y reconocida como en la actualidad se conocen. Los primeros tenedores de libros, establecían sus propias normas las cuales hacían que sus colegas actuaran con integridad y cuidado al realizar su trabajo, motivo por el cual se hizo necesario establecer estudios uniformes y procedimientos mínimos obligatorios para que el contador desempeñara su trabajo con profesionalismo.

Es así como en 1917, el Instituto Americano de Contadores Públicos hizo un primer intento por establecer reglas de actuación general a los profesionales de la Contaduría Pública, proyecto que dió como resultado el establecimiento de un folleto en el cual se presentaban listas de procedimientos de verificación para las auditorías.

Toda profesión debe establecer las más altas normas de calidad en el ejercicio de su trabajo, ya que personas incapacitadas para juzgarlo por sí mismas confían en él. La responsabilidad profesional es una de las cualidades que las normas deben salvaguardar, por eso es necesario definir las y clasificarlas cuidadosamente para que sirvan como la guía más clara y útil al auditor en el desarrollo de su trabajo diario.

DEFINICIÓN

"Las Normas de Auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, el trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo."⁸

⁸ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. *Normas y Procedimientos de Auditoría* México, 21ª. ed 2001, p.23



CLASIFICACIÓN

Las Normas de Auditoría se clasifican de la siguiente forma:

1. NORMAS PERSONALES

- a) Entrenamiento técnico y capacidad profesional.
- b) Cuidado y diligencia profesional.
- c) Independencia mental.

2. NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO

- a) Planeación y supervisión.
- b) Estudio y evaluación del control interno.
- c) Obtención de evidencia suficiente y competente.

3. NORMAS DE INFORMACIÓN

- a) Relación con los estados financieros y responsabilidad.
- b) Aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados.
- c) Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad.
- d) Suficiencia de las declaraciones informativas.
- e) Salvedades.



NORMAS PERSONALES

Se refieren a las características que debe tener el Auditor y a la calidad de su trabajo durante el desarrollo de su actividad profesional, es decir, se refieren al carácter, actitudes y entrenamiento de los auditores.

a) Entrenamiento técnico y capacidad profesional

Esta norma se refiere a que el trabajo de auditoría, debe ser desempeñado por un auditor con título profesional legalmente expedido y reconocido, así como tener un entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional.

El entrenamiento técnico se logra mediante el cumplimiento de los requisitos académicos que culminan con la obtención del título de Licenciado en Contaduría y deberá complementarse con una preparación adquirida con la experiencia práctica, y junto con el estudio y la investigación, que debe ser constante, se integra la capacidad profesional.

b) Cuidado y diligencia profesional

Se refiere a que el auditor debe efectuar su trabajo con la mayor eficiencia posible en lo relativo al examen que va a realizar con sentido de responsabilidad, que es de esperarse de una persona que ha asumido actividades de carácter profesional.

c) Independencia mental

En todos los aspectos relacionados con el trabajo, el auditor debe mantener una actitud mental de independencia al momento de expresar juicios y opiniones, sin alterarlos en sentido alguno por presiones económicas, familiares, sociales o de diferente naturaleza.



El auditor debe estar consciente de que su independencia es vital y de que debe preservar las normas de la profesión para beneficio de su propia reputación y prestigio.

NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Son resultantes de la segunda norma personal: Cuidado y Diligencia Profesional, ya que aunque puede resultar difícil establecer los lineamientos para determinar cuando es cuidadoso y diligente, si existen algunos aspectos que, si se cumplen, responden a esa obligación, de cuidado y diligencia comentados.

a) Planeación y supervisión

El auditor tiene que establecer antes de iniciar cada fase de trabajo, cuales procedimientos de auditoría van a emplearse, la extensión y alcance con que van a ser utilizados y los papeles de trabajo donde van a registrar sus resultados. Es recomendable que el auditor delegue ciertas funciones que no requieren capacidad profesional del mismo y pueden ser desarrolladas a un nivel inferior, así como en la toma de decisiones y juicios menores que puedan ser realizados por personas con la debida preparación.

La delegación de funciones en los ayudantes no exime al auditor de la responsabilidad personal que tiene todo trabajo. Es responsable ante sus clientes y ante terceros, que hacen uso de los estados financieros, sobre los que dictamina, con respecto a lo adecuado de todo trabajo de auditoría.

b) Estudio y evaluación del control interno

El auditor debe hacer un análisis y estudio del plan de organización, métodos y registros de la información que va a dictaminar, y tiene como propósito básico determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría que ha de aplicar.



El estudio del control interno tiene por objeto conocer como es la ejecución real de las operaciones cotidianas, los planes de la dirección y grado efectivo que el mismo control suministra.

c) Obtención de evidencia suficiente y competente

El juicio profesional del auditor determina el punto en el cual la evidencia examinada logra los requisitos de suficiencia y competencia para fundamentar su opinión sobre los estados financieros.

Se obtiene por medio de la inspección, observación, preguntas y confirmaciones, para obtener una base razonable para emitir una opinión sobre los estados financieros que se examinen. Puedo decir, que evidencia es toda aquella de la cual el auditor puede disponer para corroborar lo que manifiestan las cuentas de los estados financieros.

NORMAS DE INFORMACIÓN

Como consecuencia de su trabajo, el auditor emite una opinión o informe en los cuales expresa el trabajo desarrollado y las conclusiones a las que ha llegado. A esa opinión se le llama dictamen y por su importancia se han establecido las normas que regulen su calidad.

a) Relación con los estados financieros y responsabilidad

Debe aclarar su relación con los estados financieros en los que se menciona su nombre, y en su caso, el trabajo realizado para fijar su relación con dichos estados.

**b) Aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados**

El auditor debe aclarar si los estados financieros sobre los que externa su opinión, fueron preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

c) Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad

El informe debe indicar si los principios han sido observados consistentemente de acuerdo al año a revisión y con relación al año anterior.

Con esta forma se obliga al auditor a declarar específicamente en su dictamen si los principios de contabilidad generalmente aceptados se han aplicado consistentemente de un ejercicio a otro. Si hubo cambios que violen esta consistencia, debe declarar la naturaleza de los cambios habidos, su opinión respecto a lo positivo o negativo de dichos cambios y la importancia de esos cambios dentro de los estados financieros y de los resultados de las operaciones.

d) Suficiencia de las declaraciones informativas

La información y todas las revelaciones en los estados financieros se consideran como razonablemente suficientes a menos que se indique lo contrario en el dictamen. La idea principal de esta norma es que tanto los emisores de estados financieros como los auditores acepten la responsabilidad de la revelación adecuada en los estados financieros sin que importen convencionalismos o precedentes.



e) Salvedades

Cuando el auditor, ya sea por deficiencias en el examen o por deficiencias en los resultados del trabajo de auditoría siente que en algunas partidas especiales de los estados financieros, no tienen la suficiente certeza para hacer una afirmación. El auditor puede hacer salvedades a cualquiera de esas afirmaciones generales.

Es una medida lícita puesto que puede no modificar la impresión general que dan los estados financieros o el juicio general sobre ellos. Y también, una medida de honradez profesional.

1.3 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Las Técnicas de Auditoría son: los métodos prácticos de investigación y prueba que el Licenciado en Contaduría utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

Los **PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA** son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o grupo de hechos y circunstancias relativos a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales el Lic. en Contaduría obtiene las bases para fundamentar su opinión.

Las Técnicas son las herramientas de trabajo del Contador Público y los Procedimientos, la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio particular.

A continuación menciono la clasificación de dichas técnicas:



CLASIFICACIÓN

ESTUDIO GENERAL

Es la apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa o sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias. El auditor aplica su juicio profesional y obtiene de los datos informaciones originales de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial.

La aplicación de esta técnica antecede a la aplicación de cualquiera de las técnicas de auditoría y sirve de orientación a ellas, debe ser realizada por el propio auditor para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

ANÁLISIS

Consiste en separar una cuenta o rubro específico para conocer como se encuentra integrado. Esta técnica se aplica concretamente al estudio de las cuentas o rubros genéricos de los estados financieros. Puede ser de dos clases:

- a) **Análisis de Saldos.** Consiste en examinar el detalle de partidas residuales y su clasificación en grupos homogéneos y significativos, pues existen cuentas en las que los distintos movimientos que se registran en ellas son compensaciones unos de otros, por ejemplo: en una cuenta de clientes, los abonos por pagos, devoluciones o bonificaciones, etc.; son compensaciones totales y parciales de los cargos hechos por ventas.
- b) **Análisis de Movimientos.** Se presenta cuando el saldo de la cuenta se forma por acumulación de partidas. En éste caso el análisis se hace por agrupación en los distintos movimientos deudores y acreedores que constituirán el saldo final de las cuentas, ejemplo: las cuentas de resultados.



INSPECCIÓN

Es la verificación física de las cosas materiales en que se tradujeron las operaciones. Se aplica al estudio de las cuentas cuyo saldo tiene una representación material, 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. Se lleva a cabo mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.

CONFIRMACIÓN

Esta técnica se hace por escrito con personas que son independientes de la empresa y con las cuales se tienen relaciones de una u otra forma con el objeto de tener información acerca de alguna operación específica. Esta técnica se lleva a cabo por medio de cuatro formas diferentes:

- a) Positiva. Es cuando se envían datos y se pide contestación tanto si están conformes como si no lo están.
- b) Negativa. Se envían datos y se pide contestación sólo si están inconformes.
- c) Directa. Cuando en la solicitud de confirmación se suministra al confirmante los datos de la empresa y se les pide que los verifiquen contra sus propios datos y conocimientos.
- d) Indirecta, Ciega o en Blanco. No se envían datos y se solicita información o cualquier otro dato necesario para la auditoría.



INVESTIGACIÓN

Es la recopilación de información mediante pláticas con los funcionarios y empleados de la empresa. Generalmente se aplica al estudio del control interno en su fase inicial y de las operaciones que no aparecen muy claras en los registros.

Por medio de esta técnica el auditor obtiene conocimiento y se forma un juicio sobre saldos y operaciones realizados por la empresa. Se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quién se pide la confirmación para que conteste por escrito al auditor dándole la información que se solicita.

DECLARACIÓN

Es la manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa. Se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo amerita.

CERTIFICACIÓN

Consiste en la obtención de un documento en el que se asegure la veracidad de un hecho legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

OBSERVACIÓN

Es una manera de inspección menos formal y se aplica generalmente a operaciones para verificar la forma en que se realizan durante la práctica.

Su aplicación consiste en que el auditor se cerciora de la forma como se realizan ciertas operaciones y se da cuenta ocularmente de como son desarrolladas por el personal de la empresa.



CÁLCULO

Con esta técnica el auditor puede cerciorarse de la autenticidad de los cálculos matemáticos de alguna partida en forma independiente, siguiendo un procedimiento diferente al que fue empleado, para determinar la corrección de las cifras.

1.4 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Considerando lo dispuesto por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, los Procedimientos de Auditoría son: " el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias, relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión."⁹

De lo anterior se concluye que los procedimientos de auditoría son: las técnicas de investigación que se aplican a partidas o hechos de los estados financieros auditados y por los cuales el contador público obtiene el conocimiento necesario que sirve como base para dar una opinión sobre los mismos.

CLASIFICACIÓN

Los procedimientos de auditoría son la agrupación de las distintas técnicas aplicables al estudio particular de una cuenta u operación. Prácticamente resulta inconveniente clasificar los procedimientos ya que la experiencia y el criterio del auditor deciden las técnicas que integran el procedimiento en cada caso particular. No obstante en auditoría se verá que la experiencia general aconseja el empleo de técnicas que se consideran necesarias en cada caso, para obtener una certeza razonable.

⁹ Ibid , p.78.



NATURALEZA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Dada la multiplicidad de sistemas de organización de los diferentes negocios, el Lic. en Contaduría debe aplicar un criterio profesional acerca de las técnicas y procedimientos que va a utilizar en cada caso particular para tener una base objetiva para fundamentar su opinión.

EXTENSIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.

Es la relación de las partidas examinadas con el total de las partidas individuales que forman un universo.

Este procedimiento en el campo de la auditoría se le conoce como el nombre de pruebas selectivas. Comprobar selectivamente una cosa, es certificar alguna de sus partes para concluir respecto del todo. A las partes que integran el todo a probar se les llama universo y a las partes seleccionadas se les llama muestra; la relación entre la muestra y el universo depende de muchos factores, entre otros, en control interno, la igualdad entre las partidas y las características mismas del universo a examinar.

En auditoría la experiencia es fundamental para determinar cuantas y cuales partidas deben integrar la muestra, es decir cuál deberá ser el alcance en los procedimientos.

OPORTUNIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.

Es la época en que han de aplicarse los procedimientos al estudio de partidas específicas, por ejemplo, la fecha en que se han de arrear los efectivos, la fecha en que se han de solicitar confirmaciones de adeudos, la fecha en que se han de presenciar los inventarios de mercancías, etcétera.



1.5 DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE LA AUDITORÍA INTERNA Y AUDITORÍA EXTERNA.

DIFERENCIAS:

AUDITORÍA INTERNA	AUDITORÍA EXTERNA
1. En la auditoría interna el control interno es un fin.	1. En la auditoría externa el control interno es un medio para determinar el alcance de sus pruebas.
2. Se adhiere a la gerencia para vigilar que las políticas, planes y procedimientos establecidos se cumplan de manera eficiente.	2. Se cerciora de la razonabilidad de las cifras de los Estados Financieros.
3. Puede abarcar auditoría operacional.	3. Se basa sobre todo en auditoría financiera.
4. El resultado final de la auditoría interna importa a la empresa, no sale al mercado.	4. El producto final de esta auditoría importa a internos y a personas externas de la empresa, por ej. Banqueros, inversionistas, gobierno, etc.
5. Se basa en los estándares profesionales de la auditoría interna.	5. El auditor externo se debe basar en normas y procedimientos de auditoría.



AUDITORÍA INTERNA	AUDITORÍA EXTERNA
6. En la auditoría interna participan contadores públicos y otro tipo de personas como economistas, administradores, etc.	6. Para ser auditor externo se debe ser contador público independiente.
7. Metodología: familiarización, verificación, análisis, evaluación, informe y seguimiento.	7. Metodología: planeación, ejecución, evaluación y conclusión.
8. El auditor interno es hacia la administración que presta su servicio. Es empleado directo de la empresa.	8. El auditor externo tiene la responsabilidad primaria el ser ajeno a la organización de su cliente, su contratación es basado en honorarios, lo cual lo mantiene independiente en su práctica profesional.
9. El auditor interno ayuda a la dirección de la empresa a tener mejores controles de las operaciones que pueden incrementar las utilidades, como fruto de mejores decisiones.	9. El auditor externo protege los intereses de los accionistas de la empresa.
10. El auditor interno es responsable ante su jefe inmediato a quien él reportará y el cual ejerce sobre él dirección y control, como empleado que es de la compañía.	10. El auditor externo además es responsable ante los directores, accionistas o el que los contrate y sus servicios están dirigidos a ellos de acuerdo a lo establecido en un convenio formal, en el que se expresan los servicios que serán servidos a la compañía.



AUDITORÍA INTERNA	AUDITORÍA EXTERNA
11. El auditor interno utiliza principalmente las operaciones pasadas, sólo como base para la detección de nuevos casos similares y presentar recomendaciones que ayudarán en operaciones futuras.	11. El trabajo del auditor externo es principalmente lo concerniente a acontecimientos y condiciones durante el período terminado en la fecha de los estados que él certifica; su interés se basa en la exactitud histórica de las operaciones ya sucedidas.
12. El auditor interno emite su opinión a través de un informe sobre una partida o cuenta de los estados financieros o bien sobre un área o departamento de la empresa.	12. El auditor externo emite su opinión a través de un dictamen sobre los estados financieros.
13. El auditor interno trabaja con las operaciones de cada día y vigila que sus controles correspondientes permitan que los registros y reportes que se elaboran sean correctos.	13. El auditor externo trabaja de y para los estados financieros de la compañía, los cuales abarcan el período a revisar.
14. El auditor interno sólo tiene la independencia de criterio; carece de la independencia económica y administrativa, ya que sus programas de trabajo tienen que ser aprobados por la gerencia.	14. El auditor externo debe asegurarse de que el auditor interno tenga suficiente independencia para rendir informes imparciales.



AUDITORÍA INTERNA	AUDITORÍA EXTERNA
15. La auditoría interna es continua, es realizada por un departamento staff de la compañía, el cual está integrado por personal encargado de practicar continuas verificaciones del trabajo desarrollado por los demás departamentos de la empresa.	15. La auditoría externa es periódica, comúnmente anual.
16. El auditor interno esta decididamente interesado en la prevención de fraudes en cualquier forma, con cualquier extensión y en cualquier actividad auditada.	16. El auditor externo esta interesado en la prevención y detección de fraudes en general. Pero principalmente en los que pudieran tener un efecto material sobre los estados financieros. ¹⁰

SIMILITUDES:

1. Ambos auditores tienen que preparar un programa de trabajo.
2. El examen de ambos está apoyado en pruebas selectivas.
3. Ambos auditores emiten opiniones.

Existen grandes diferencias entre estos dos tipos de auditoría considerando así que ambas se complementan, buscan objetivos diferentes, pero tienen objetivos comunes.

Lo importante es que se tenga independencia al ejercer cualquiera de las dos auditorías y que cada una cumpla los objetivos para los que fué realizada.

¹⁰ Lozano Nieva, Jorge. *Auditoría Interna*. Mexico, Ed. ECASA. Undécima reimpresión 1993. pp. 4-8

CAPÍTULO

2

Ciclo de Compras



UNAM

FES-C



2. CICLO DE COMPRAS

2.1 ¿QUÉ ES UNA EMPRESA COMERCIAL?

Para satisfacer sus necesidades, el ser humano desarrolla una actividad constante y sistemática de explotación y transformación de la naturaleza a través del trabajo. Mediante el trabajo el hombre explota los recursos naturales, produce bienes y servicios de que dispone una sociedad. Cuanto más rica es una sociedad, mayor es el volumen de bienes y servicios que las personas tendrán a su disposición.

Un bien es cualquier objeto o recurso que presenta tres características esenciales:

- 1) tenga utilidad social: es decir, que su utilidad sea compartida por muchas personas;
- 2) que tenga un valor de cambio: esto es que permita un intercambio o transferencia de una persona a otra mediante compra, venta o donación;
- 3) que esté disponible en cantidad reducida: es decir, que su disponibilidad sea limitada.

Los bienes pueden ser: cosas, ropa, alimentos, automóviles, aparatos, en fin, todo aquello que tenga utilidad, que pueda comprarse o venderse y que exista en cantidad limitada.

Para entender que es una empresa comercial, mencione a continuación el concepto de empresa y comercio, del autor Idalberto Chiavenato.



EMPRESA: "Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".¹¹

COMERCIO: "Es el conjunto de actividades destinadas a llevar a cabo la distribución de las riquezas en el mercado. El comercio se hace efectivo en la medida en que las riquezas, de ser producidas, llegan a su destino, o sea, llegan hasta el consumidor final que las retira del mercado. Esa distribución se realiza por medio del proceso de compra y venta de bienes o servicios".¹²

De lo anterior puedo deducir, que una empresa comercial es: aquella que sirve de intermediaria entre productores y consumidores de satisfactores, y que tiene como finalidad obtener un lucro.

2.2 CONCEPTO Y OBJETIVO DE LAS COMPRAS

Se puede considerar que las operaciones comerciales empiezan con la procuración de productos, abastecimientos y servicios necesarios para producir o vender un producto; por lo tanto, las compras pueden ser de crítica importancia para las ganancias. La influencia que tienen las compras en una empresa, depende del porcentaje del valor agregado del producto y en un grado considerable de la redituabilidad de la compañía.

CONCEPTO

Por la importancia que reviste éste término se hace necesario estudiarlo con profundidad, para lo cual, inicio precisando algunos conceptos de compras y de esta manera llegar a una conclusión de los mismos.

¹¹ Chiavenato, Idalberto. *Iniciación a la organización y Técnica Comercial*. México, Ed. Mc Graw Hill, 1993, p.4

¹² *Ibid*, p.48



Para Jorge Klein, Miguel "El ingreso de un bien en el patrimonio de una empresa surge ante la necesidad de satisfacer un aprovisionamiento.

Esta operación comprende, desde el instante que se origina, la necesidad de realizar la incorporación, hasta que el elemento adquirido es entregado por el proveedor y registrado en la documentación contable."¹³

Mercado H., Salvador nos dice que "una compra es adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuados y del proveedor más apropiado."¹⁴

Brink, Víctor conceptualiza el término compra como "proveer buenos productos o servicios a buen precio, a buen tiempo y en buen lugar."¹⁵

En base a lo anterior puedo decir que compra es: aquel acto mercantil por el cual una persona de la organización adquiere bienes y/o servicios a cambio de una suma de dinero.

OBJETIVOS

Los objetivos fundamentales de toda compra son los siguientes:

- 1) Mantener la continuidad de abastecimiento.
- 2) Hacerlo con la inversión mínima en existencia.
- 3) Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales.
- 4) Mantener los niveles de calidad en los materiales, basándose en lo adecuado de éstos para el uso a que se destinan.
- 5) Procurar materiales al precio más bajo posible de acuerdo con la calidad que se requiere.
- 6) Mantener la posición competitiva de la empresa.

¹³ Jorge Klein, Miguel **La función de compras** Buenos Aires, Ed. Macchi, 1994, p. 17

¹⁴ Mercado H., Salvador. **Compras principios y aplicaciones** México, Ed. Limusa, 3era Reimpresión, 1994, p. 13

¹⁵ Brink, Víctor. **Auditoría Interna Moderna** Ed. ECAFSA, 4ª Edición, p. 321



2.3 TIPOS DE COMPRAS

En cualquier empresa, no todas las compras se realizan siguiendo el mismo proceso.

Existen factores determinantes en la forma de realizar la adquisición de bienes: de acuerdo a la actividad de la empresa, el tipo de productos a adquirir, la ubicación geográfica del proveedor, las características del vendedor, etc. Por éstas razones se hace necesario mencionar la siguiente clasificación:

a) Compras Normales

Son las materias primas a incorporarse en un proceso productivo y en otros bienes representativos de una erogación, identificada con el área de producción, comercialización o administración.

Generalmente, se trata de aspectos sobre los cuales se posee información relativa a la cantidad máxima, mínima y al punto de pedido. Abarca aquellos elementos de consumo repetitivo para el desenvolvimiento habitual de la empresa.

b) Compras de Elementos Menores

La compra de estos elementos, por ser de escaso monto se realizan utilizando un fondo fijo; su requerimiento nace cuando el bien debe ser empleado.

c) Compras al Exterior

Las compras al exterior se realizan frecuentemente en un volumen más considerable que las compras locales, para abaratar costos de la mercancía, fletes, etc.



Cuando se importan bienes deben de tomarse aspectos vinculados con el vendedor, el flete, los seguros y transporte, entre otros. Se debe hacer hincapié en el riesgo que surge desde que el producto se embarca o sale del depósito del proveedor hasta la llegada al país del comprador.

d) Compras de Activo Fijo

Estas compras se caracterizan por tratarse de elementos que no requieren una reposición permanente, por ejemplo: maquinarias, motores, herramientas inmuebles, etc.

e) Compras Anticipadas

Son aquellas que pueden ser planeadas y llevarse a cabo de antemano, surgen de una necesidad normal y no de la adquisición de productos para elaborar proyectos especiales.

a) Razones para comprar anticipadamente

- Comprar para cubrir el inventario.
- Tener provisiones.
- Comprar más artículos cuando se expande la empresa.
- Llevar a cabo contratos a largo plazo.
- Adquirir inventarios a precios económicos.
- Mantener estables los costos, por adelantado, durante un período.

b) Riesgos

- Pérdidas, por tener inventarios obsoletos.
- Pérdida, por que el mercado no acepte el producto.
- Gastos de manutención del inventario.
- Exceso de inventarios.
- Gastos de mantenimiento, conservación y ocupación de espacio.

**f) Compras de Emergencia**

Se presentan cuando el factor tiempo priva de utilizar la compra normal.

g) Compra Especulativa

Es una variante de las compras anticipadas, combinada con la fluctuación de los precios a la alza; éste tipo de compra se aplica cuando los precios de los productos tienden a subir.

h) Compras Recíprocas

Se realizan entre un comprador y un proveedor, en el cual el proveedor tiene más poder, dicha compra se observa en época de Depresión, donde se hace todo lo posible para obtener pedidos, o cuando hay escasez de lo que se quiere comprar.

En caso de que exista en la empresa una necesidad de compra recíproca, el departamento de compras deja de ser selectivo, pues se limita a los proveedores que la procuran.

i) Compras Personales

Se refieren a realizar compras para la gente de la empresa, por medio del departamento de compras, para beneficio de ellas, ya que obtienen precios a mayoristas, descuentos especiales, tiempo de entrega y de pago, etc.

j) Compras de Excedentes

Es adquirir normalmente materiales para cubrir necesidades normales y quizá futuras de la empresa, situación que suele ser una fuente de abastecimiento económico para cubrir aspectos ocasionales, casos de emergencia, o tener prevenciones y posiblemente excesos perfectamente estudiados y convenientes.

**k) Compras en el Mercado Abierto**

Se presentan cuando las solicitudes de un material o servicio, son en poco volumen, la tendencia en el mercado es cambiante, se presentan situaciones convenientes en el mercado para comprar, y cuando los artículos o servicios se pueden conseguir con facilidad.

l) Compras de Artículos Relacionados

Se llevan a cabo en pequeñas porciones de artículos o servicios, proporcionando economía en ciertas actividades diferentes a la fabricación, principalmente para los departamentos administrativo y el de contabilidad.

m) Compras Especiales

Ocurre cuando se requieren artículos y/o servicios que no se ocupan continuamente en la compañía, o bien cuando se necesitan de un solo producto o servicio, en pequeño volumen.

n) Compras de Elementos Especiales

Sucede cuando se desean adquirir productos de costo estable, de elementos importantes para la entidad, en los cuales se pueden obtener descuentos por el volumen, escogiendo de un alto número de proveedores.

o) Compra de Elementos a Bajo Costo

Cuando se realizan este tipo de compras, los productos deben ser analizados en cuanto a su calidad, monto y necesidad que deben de cubrir, con el fin de saber si es potencialmente adquirible.



2.4 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

En las compras, la rutina varía algo en las diferentes compañías, porque el problema de las compras nunca es exactamente igual en dos empresas cualesquiera. Sin embargo existen pasos típicos en todos los procedimientos de compras, que pueden resumirse como sigue:

REQUISICIÓN DE LA COMPRA

Es una forma por medio de la cual el almacenista hace llegar sus necesidades al departamento de compras de los distintos productos que se necesitan para la alimentación de las líneas de inventarios, mantenimiento y mobiliario de la empresa.

Es mediante esta forma como se marca el inicio del proceso de compras ya que una vez definida la necesidad, cantidad y fechas de entrega del material o servicio, el paso siguiente será revisar que la requisición esté llena en forma correcta y clara, a modo de evitar cualquier mala interpretación.

Los datos contenidos en una requisición de compra son los siguientes:

1. Como encabezado, debe de ir como mínimo el nombre de la empresa y se debe señalar que se trata de una solicitud de compra.
2. Departamento o sección que solicita los materiales.
3. Cuenta a la que se imputarán los materiales.
4. Fecha de emisión.
5. Número de solicitud de compra.
6. Descripción precisa de los materiales pedidos, con indicación de los códigos o símbolos utilizados en el almacén.
7. Cantidad solicitada.



8. Fecha en que se necesitarán los materiales.
9. Nombre y firma del que emite la solicitud de compra.
10. Nombre y firma de la persona que autoriza la compra."¹⁶

Esta solicitud deberá hacerse cuando menos en tres tantos:

- 1) El original para el departamento de compras.
- 2) El duplicado para el departamento de contabilidad.
- 3) El triplicado para el almacén.

La figura 1 representa el modelo de una requisición de compra.

Ningún comentario deberá ser escrito en la requisición, en caso de querer presentar alguno, se deberá hacer en una hoja por separado.

Cuando haya necesidad de presentar alguna modificación a una requisición en vigor, el solicitante emitirá un nuevo documento donde señalará:

Esta requisición sustituye y cancela a la requisición No. _____ de fecha _____

ANÁLISIS DE MERCADOS

El paso siguiente en el procedimiento puede ser el estudio de las condiciones del mercado. Este estudio puede implicar un análisis de las existencias disponibles del producto, la tendencia de la oferta, los precios corrientes del mercado y otros factores.

¹⁶ Jorge Klein, Miguel. Op. Cit. p. 74



REQUISICIÓN DE COMPRA

No. _____

Fecha:/...../.....

Departamento: _____

Código del material	Cantidad solicitada	Unidad	Descripción	Cargo a cuenta

Fecha en que se necesita el material:/...../.....

Formulada por: _____ Firma

Aclaración de Firma

Autorizada por: _____ Firma

Aclaración de Firma

Figura 1



FUENTES DE SUMINISTRO

El paso siguiente para negociar la compra consiste en obtener información necesaria sobre las fuentes de abastecimiento. Por estudios anticipados de los posibles proveedores, agentes de ventas y representantes de fábricas, el gerente de compras puede realizar sus operaciones con mayor rapidez y eficacia.

Medios para localizar las fuentes de suministro

Se dispone de varias formas para localizar fuentes de abastecimiento, algunas de éstas son:

1. Directorios y revistas.
2. Archivos de catálogos.
3. Vendedores.
4. Asociaciones de fabricantes compradores.
5. Visitas a los centros fabriles.
6. Registros de cotizaciones de proveedores.

DESARROLLO DE PROVEEDORES

La función principal de este punto es encontrar, formar y desarrollar un grupo de proveedores que suministren a la empresa los productos necesarios para su eficiente operación.

Para llevar a cabo esta función, puedo clasificar su ejecución en:

Investigación

Este apartado consiste en conocer que hay en el mercado que nos puede servir de acuerdo a nuestros requerimientos, y si necesitamos un producto específico que no se encuentre en el mismo, buscar quien fabrique tal parte.



Cuando ya localizamos los probables proveedores, el siguiente paso es investigar los requisitos que deben cubrir, para saber que tan adecuados pueden resultar para trabajar con nuestra empresa; dentro de los factores a considerar tenemos:

a) Situación financiera

Debe el proveedor estar en una situación financiera que le permita hacer frente a los compromisos que implica la aceptación de un contrato de compra-venta, esto quiere decir, disponer de recursos suficientes que le permitan cubrir los gastos necesarios a la fabricación de un determinado producto.

La falta de recursos financieros en un momento dado no le permitiría cumplir con su compromiso, lo que implica a la empresa con quien contrató un grave peligro en sus suministros.

b) Calidad

También es de gran importancia verificar que los sistemas de control de calidad sean adecuados a los productos que fabrica, ya que la garantía de una buena calidad permite continuar con el proceso de investigación.

c) Equipo y maquinaria adecuada

En este factor, se debe constatar que efectivamente el proveedor cuente con instalaciones, equipo y maquinaria con capacidad adecuada para proveer los volúmenes de productos que le sean solicitados.

**d) Mejor precio**

Consiste en obtener el mejor precio, quizás no el más bajo, pero si el más conveniente y que reúna los requisitos de calidad necesarios.

Selección definitiva

Normalmente se obtienen tres proveedores como mínimo para un mismo producto, esta selección provoca competencia entre ellos.

Evaluación

Consiste en evaluar la actuación del proveedor en el periodo de duración del contrato.

RELACIÓN CON PROVEEDORES

Una vez que ya se preseleccionaron los proveedores se debe establecer comunicación con ellos para saber si tienen interés en cotizar, ya que compromisos pactados con anterioridad podrían impedirles trabajar para la empresa.

Para obtener y seleccionar la mejor cotización se realizan los siguientes pasos:

La solicitud de cotización

La solicitud de cotización se trata de uno de los documentos esenciales dentro de una operación de compra.

Con éste documento se puede observar si la orden de compra que finalmente se colocará a un determinado proveedor, se hizo considerando los precios más razonables y las condiciones más ventajosas para la empresa.



La solicitud debe contener:

1. "Datos de la empresa que solicita la cotización de precios.
2. Nombre y domicilio del proveedor.
3. Fecha de emisión.
4. Número de la solicitud de cotización.
5. Descripción de los materiales requeridos indicando cantidad y calidad.
6. Fecha límite para recibir la cotización del proveedor. A tal efecto, se indicará que las respuestas formuladas con posterioridad no se contemplarán.
7. Nombre y firma del funcionario responsable del departamento de compras.
8. Precio unitario bruto y neto de la cotización.
9. Fecha exacta de entrega.
10. Condiciones de pago.
11. Firma del proveedor.

Los números del 1 al 7 son provistos por el comprador y los restantes son requeridos al proveedor." ¹⁷

La figura 2 representa el modelo de solicitud de cotización de precios.

Recepción de cotizaciones

Las cotizaciones que se vayan recibiendo deberán ser guardadas, hasta que se cumpla la fecha de entrega de las solicitudes de cotización, éstas serán abiertas y recapituladas.

Las cotizaciones recibidas deben considerarse como información de carácter confidencial. Dar a conocer a los otros proveedores nuestras cotizaciones puede generar una alza en los precios en esas propuestas.

¹⁷ Ibid., p.85

**SOLICITUD DE COTIZACIÓN**

Este documento no representa un pedido de compra

No. ---

Proveedor

Domicilio:

Rogamos nos coticen precio y demás condiciones para los materiales mencionados a entregar en nuestra empresa.

Un ejemplar de esta solicitud de cotización -el original- deberá ser devuelto antes de El duplicado quedará en sus archivos. Las cotizaciones deberán efectuarse en forma exclusiva mediante este formulario. En caso de ser aceptado se le remitirá a Uds. el pedido de compra de acuerdo con las condiciones indicadas en el reverso de este formulario.

Fecha:/...../.....

Solicitud de compra No.

Código del material	Cantidad solicitada	Unidad	Descripción	Cargo a cuenta

Indicar si hay lugar a descuento por pronto pago:

Fecha exacta de entrega:/...../.....

Condiciones de pago:

Nos comprometemos a entregar los materiales dentro del plazo mencionado y aceptando las condiciones indicadas en el reverso.

Firma del responsable

Firma del proveedor



Selección de cotizaciones

Mediante una comparación de las cotizaciones se determinará al proveedor que de acuerdo a sus características será a quién se colocará el pedido de compra. Dicho pedido se remitirá al proveedor que ofreció las condiciones más ventajosas para la empresa, no sólo teniendo en cuenta el precio, sino también el producto.

PEDIDO DE COMPRA

Un pedido de compra, también es conocido como orden de compra, representa la demanda efectuada a un proveedor para suministrar al comprador los materiales especificados.

Este documento formaliza la operación de compras. Es norma de control interno que para cada adquisición a efectuar se emita un pedido de compra.

El pedido de compra suele contener los siguientes datos de carácter elemental:

1. Datos del comprador (nombre y domicilio).
2. Datos del proveedor (nombre y domicilio).
3. Número de pedido de compra.
4. Fecha de emisión.
5. Número y fecha de la solicitud de compra.
6. Número y fecha de la solicitud de cotización.
7. Cantidad de materiales pedidos.
8. Descripción de los materiales pedidos.
9. Unidad de medida de los materiales solicitados.
10. Precio unitario y total.
11. Fecha de entrega.
12. Condiciones de pago.
13. Instrucciones para el embarque.



14. Instrucciones para la facturación.

15. Firma del responsable del departamento de compras.*

El modelo de un pedido de compra se presenta en la figura 3.

CANTIDAD DE MATERIALES PEDIDOS

La cantidad solicitada al proveedor debe indicarse en forma clara en cifras o en letras o de ambas maneras simultáneamente.

DESCRIPCIÓN DE LOS MATERIALES

La orden de compra debe estar redactada en forma clara, concreta y específica.

FECHA DE ENTREGA

Debe señalarse en forma clara la fecha de entrega de los productos en el domicilio del comprador o de embarque desde la fábrica del vendedor.

Es conveniente señalar que la fecha de entrega es en el domicilio del comprador y no la de embarque.

CONDICIONES DE PAGO

Las condiciones de pago deben indicarse en el pedido en forma concreta, ya que es en este renglón donde se refleja lo negociado por el comprador con el vendedor en relación con un presupuesto dado.

A continuación menciono algunos de los descuentos que deben ser base en la negociación y en la búsqueda de mejores condiciones de pago.

* Algunas empresas emplean distintos modelos de pedidos de compra, según sea la compra, local o al exterior

**PEDIDO DE COMPRA**

No.

Fecha:/...../.....

Solicitud de compra No.

de fecha/...../.....

Solicitud de cotización No.

de fecha/...../.....

Proveedor: _____

Domicilio: _____

El anterior número de pedido de compra debe aparecer en todos los documentos y bultos. Sirvase Ud. Suministrar lo siguiente:

Código del material	Cantidad solicitada	Unidad	Descripción	Cargo a cuenta

Fecha de entrega:/...../.....

Condiciones de pago:

Embarcar vía:

REMITANSE LAS FACTURAS POR TRIPLICADO

Al aceptar este pedido de compra, se entiende que se aprueban las condiciones indicadas arriba y las que se encuentran en el reverso.

Firma del responsable del
Departamento de compras

Figura 3

**Descuento por pronto pago**

Es una concesión que el proveedor hace sobre el precio estipulado en la factura, con la finalidad de obtener importe de su factura de manera inmediata.

Normalmente el descuento que se aplica es del dos o tres por ciento, si es que el pago se realiza dentro de los diez días siguientes.

Descuento por volumen

Es el descuento que se aplica sobre compras en gran cantidad. Se debe ser prudente al momento de aprovechar una compra de este tipo, ya que si no se analiza puede resultar más cara que barata la compra.

Descuento comercial

Comúnmente se conceden con el propósito de proteger un canal de distribución específico, es decir, se les vende a distribuidores, representantes, mayoristas, etc.; para que sean intermediarios en la distribución de determinado producto.

PRECIOS

El precio es un dato incluido en el pedido si la compra fue originada en una cotización o convenio previo.

INSTRUCCIONES PARA EL EMBARQUE

Aquí se debe establecer en donde serán entregadas las mercancías, por medio de que vía se van a transportar, el tipo de embalaje a emplear, y si es necesario, la ruta deseada para su transporte.



2.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN, INSPECCIÓN Y ALMACENAJE DE LOS BIENES COMPRADOS

El procedimiento utilizado para la recepción de los materiales depende de diversos factores, entre los que merecen destacarse el tipo y el tamaño de la empresa.

Es necesario que el sector que recibe los bienes cuente con los elementos vitales para realizar las tareas de descarga, traslado, conteo, medición, pesado y control de los materiales.

Los datos elementales en un informe de recepción son los que menciono:

1. Fecha de emisión .
2. Nombre y dirección del proveedor.
3. Número y fecha del pedido.
4. Número y fecha de la solicitud de compra.
5. Número y fecha del remito.
6. Clave del material.
7. Cantidad recibida.
8. Tipo de unidad de medida.
9. Descripción.
10. Peso.
11. Cantidad de paquetes o bultos.
12. Observaciones (defectos que presentó la mercancía).
13. Nombre del recepcionista y su firma. (Figura 4)

INSPECCIÓN DE LOS MATERIALES

En muchas empresas se suele emplear informes de inspección para reflejar el resultado de los productos o materiales recibidos.



INFORME DE RECEPCIÓN

No.

Fecha:/...../.....

Proveedor: _____

Domicilio: _____

Remito No. _____

Fecha: _____

Pedido de compra No.:

Fecha:

Solicitud de compra No.:

Fecha:

Código del material	Cantidad solicitada	Unidad	Descripción	Cargo a cuenta

Peso: Número de paquetes:

Observaciones:

_____ Departamento de Inspección
 Recibidor

_____ Departamento de Almacén

Figura 4



El informe de inspección depende de la organización, ya que de acuerdo a su giro se aplicarán diferentes tipos de pruebas o ensayos para con el producto.

Citando algún ejemplo de la inspección de materiales, puedo mencionar el siguiente: cotejar que la mercancía que se está recibiendo cheque contra el pedido que se realizó, con respecto a la calidad, el número de productos, la marca de los mismos, etc.

Cuando se reciben productos en condiciones no satisfactorias, el departamento de compras será el encargado de realizar los reclamos y entablar la negociación respectiva con el proveedor, para resarcir los daños ocasionados.

ALMACENAJE DE LOS MATERIALES

Almacenes verificará si los materiales recibidos coinciden con los solicitados en su oportunidad que se encuentran asentados en la copia de la solicitud de compra. Almacenes de esta forma comprobará si efectivamente los materiales pedidos al proveedor son los que corresponden.

Los materiales serán almacenados en cajones o estantes previamente preparados.

2.6 NIVELES, MÉTODOS DE CONTROL Y SEGURO DE LOS INVENTARIOS.

NIVELES MÍNIMOS Y MÁXIMOS

Señalan las cantidades de existencias mínimas y máximas que debe haber en el almacén. Cuando las existencias llegan al mínimo fijado es el momento de fincar un pedido al proveedor. El máximo señala la cantidad tope de existencias en el almacén.

Debido a que las existencias en el almacén tienen que fluctuar entre el mínimo y el máximo fijados, para su establecimiento se deberán tener en cuenta, entre otros los siguientes datos:



- El historial que en el pasado ha existido de venta.
- El presupuesto de ventas.
- Los planes de expansión de la empresa.
- La disponibilidad del producto en el mercado y el tiempo estimado para ser surtido.

Una vez fijados los mínimos y máximos tendrán que ser revisados periódicamente a fin de ajustarse a la realidad del negocio.

Por lo general, este sistema incluye un punto de "reorden", nivel en el que se hace un nuevo pedido para evitar que las existencias descendan abajo del mínimo.

Métodos de Control de Inventarios

Existen diferentes métodos para llevar un adecuado control de inventarios de los cuales sólo me abocaré al Método ABC.

Lo conceptualiza, el Lic. C.P. Perdomo Moreno en su libro Administración Financiera de Inventarios, como: Método para analizar un gran número de artículos de diferentes costos, para determinar la inversión aproximada por unidad, tomar decisiones y alcanzar objetivos.

Características:

- 1.- Método de análisis de inventarios.
- 2.- Aplicable a empresas con un gran número de utilidades.
- 3.- Determina artículos de costo alto, costo bajo, etc.
- 4.- Determina artículos de lenta y alta rotación.
- 5.- Determina la inversión de inventarios.
- 6.- Clasifica a los inventarios en tres grupos A, B, C.



Clasificación "A"

Se incluyen aquellos artículos que por su elevado costo de adquisición, representa un rango dentro del costo total en el inventario, por tratarse de material crítico o por su aportación a las utilidades, debe de tenerse un control al cien por ciento de ellos.

Los artículos comprendidos en este rubro deben ser objeto de un inventario perpetuo; una vigilancia sobre las políticas establecidas en relación a la frecuencia de efectuar las compras, estar atento a las fluctuaciones en la demanda; establecer cuando y que comprar; efectuar inventarios rotativos.

Normalmente las compras son frecuentes y en ocasiones sólo se refieren a sustituir lo que se vendió en un lapso determinado.

Clasificación "B"

Esta clasificación comprende artículos en menor costo, valor e importancia que los de la clase A, requiriendo menos dedicación y costo menor en su manejo, y por lo mismo requiere de menos control. Puede ser objeto o no de un control mediante inventarios perpetuos, estableciéndose máximos y mínimos. Las compras son menos frecuentes que en la clasificación A.

Clasificación "C"

Está integrada por artículos de bajo costo, escasa inversión y poca importancia en general para ventas, requiriendo una limitada supervisión sobre el nivel de inventarios sólo para satisfacer las necesidades de ventas.



La clasificación ABC es aplicable a cualquier método de control de inventarios. Los métodos más comunes son:

- Clasificación por costo unitario.
- Clasificación por valor de inventario.
- Clasificación por utilización y valor.

Debido a la fuerte suma de dinero que se maneja en los materiales almacenados, se hace necesario protegerlos contra cualquier riesgo, mediante un seguro, que a continuación menciono.

SEGUROS

En una economía de mercado, toda actividad está sujeta a riesgos de pérdida. Además, existen riesgos circunstanciales como accidentes, incendios, robos, inundaciones, etcétera. Para indemnizar a empresas (también personas) por daños o perjuicios como consecuencia de hechos dañinos, existe un servicio auxiliar del comercio denominado SEGURO.

El seguro es un contrato (denominado póliza) por el cual alguien (el asegurado) efectúa un pago (prima) a otro (asegurador), para obtener para sí o para terceros (beneficiarios) una promesa de reembolso (indemnización) por perjuicios que pueda sufrir en su integridad física (seguro de personas) o en sus bienes materiales (seguro de bienes) debido a sucesos fortuitos (siniestros) de algunos eventos dañinos (riesgos) previstos en el contrato.

Por todos los riesgos que existen, lo más recomendable es que los inventarios se aseguren pues la mayoría de las inversiones son grandes en éste rubro.

CAPÍTULO

3

Control Interno
Y
Auditoría Operacional



UNAM

FES-C



3. CONTROL INTERNO

3.1 CONCEPTO Y OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

CONCEPTO

Para el contador público independiente, la calidad de los controles internos en vigor, más que cualquier otro factor determina la clase de examen que efectuará.

El auditor independiente pondera y evalúa el sistema de control interno para determinar la extensión y orientación del trabajo de auditoría necesaria para permitirle expresar una opinión acerca de la razonabilidad de los estados financieros.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define al Control Interno de la siguiente manera:

“El plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopta en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección”¹⁸

¹⁸ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Op.cit. Boletín 3050.



Para José Alberto Shuster el control interno "comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas."¹⁹

Basándome en los anteriores conceptos, mi opinión respecto al control interno, consiste en: un plan de organización entre la contabilidad, las funciones de los empleados y todos los métodos y procedimientos que coordinadamente adopta una empresa para proteger sus activos, obtener información confiable y oportuna, promover la eficiencia operativa en todos los niveles y asegurar que la ejecución de las operaciones se adhieran a las políticas establecidas por la administración.

CLASIFICACIÓN

El control interno se clasifica en: Control Interno Contable y Control Interno Administrativo.

El Control Interno Contable, según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos: "comprende el plan de organización, procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos, así como la confiabilidad de los registros financieros, consecuentemente tienen que estar diseñados para suministrar seguridad razonable y así lograr que:

1. Las operaciones se registren para preparar estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad o cualquier otro criterio aplicable a los estados financieros, y para mantener datos relativos a la custodia de los activos.
2. El acceso a los activos sólo se permite con autorización de la administración y/o de las autorizaciones correspondientes.

¹⁹ Alberto Shuster, José **Control Interno** Buenos Aires-Argentina, Ediciones Macchi 1992. p 2



3. Los datos registrados relativos a la custodia de los activos son comparados con los activos existentes, durante intervalos razonables y se toman las medidas apropiadas con respecto a cualquier diferencia.²⁰

En resumen, el control interno contable es el que se va a encargar de la organización, procedimientos y registros para una adecuada protección de los activos y confiabilidad de la información financiera, para que ésta información sea veraz, oportuna y confiable y se puedan tomar decisiones adecuadas a las necesidades.

El Control Interno Administrativo, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que conciernen directamente a la eficiencia operacional y a la adhesión en las políticas administrativas. También incluye controles como: análisis estadísticos, estudios de tiempos y movimientos, ejecución de reportes, programas de entrenamiento para empleados y controles de calidad.

El control interno actualmente abarca todas las actividades de una empresa, ya que incluye los métodos por medio de los cuales los funcionarios delegan autoridad y asignan responsabilidades en áreas como ventas, compras, contabilidad y producción; incluye además, el programa para la preparación, verificación y distribución a los diferentes niveles de supervisión, la utilización de técnicas presupuestarias, métodos de producción, estudios de tiempos y movimientos, así como programas de entrenamiento de personal. Todos estos recursos forman parte del mecanismo que se conoce como un sistema de control interno.

OBJETIVOS

El control interno en un negocio, es el sistema de organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta, coordinados dentro de un todo para lograr cuatro objetivos fundamentales:

²⁰ Instituto Mexicano de Contadores Públicos . Op.cit Boletín 3050



1. PROTECCIÓN DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA.

Tomando en cuenta que los activos son recursos propios y ajenos con los que cuenta la empresa, estos deben ser protegidos, esto es el cuidado de los mismos. Para lograr la protección de los activos de la empresa, es necesario limitar su uso exclusivamente para la consecución de los fines establecidos por la administración, para ello, se debe limitar el acceso a los mismos, por medio de autorizaciones sólo a personal capacitado para su uso, esto con el fin de evitar malos manejos, fraudes, robos, etc., y de ésta manera asegurar el éxito de la empresa.

También se hace necesaria la protección física de los activos contra incendios, deterioro, etc., para que la empresa no se vea en dificultades financieras serias en caso de algún siniestro.

2. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA VERAZ Y CONFIABLE

Se refiere a que los informes procedentes del departamento de contabilidad proporcionados a la administración de la empresa, garanticen la veracidad de las operaciones realizadas y estén formulados de acuerdo con las necesidades que se tengan. De esta manera, se podrá tomar una mejor decisión para el futuro de la empresa.

Dicha información debe presentarse periódicamente para ver cada vez la situación y la dirección que lleva la empresa como resultado de sus operaciones, tomando en cuenta que cuando mayor confiable y correcta sea la información, igualmente serán las medidas y decisiones que se tomen al respecto.

Para que el sistema de contabilidad produzca un control interno firme, deberá incluir: un catálogo de cuentas, clasificado de acuerdo con las responsabilidades de supervisores individuales y empleados clave. También un manual de políticas y procedimientos contables. Asimismo, documentos y formas bien diseñados y controlados a través de numeración.



Si existe una información contable confiable y oportuna, la administración podrá tomar decisiones adecuadas en el desarrollo de sus actividades; ya sea a corto o a largo plazo. Es importante que la información sea proporcionada con puntualidad, ya que de otro modo se detectaría la ineficiencia del sistema de contabilidad.

3. PROMOVER LA EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

Uno de los objetivos de las empresas es obtener la eficiencia operacional, con el fin de asegurarse que las actividades realizadas por la empresa, se estén llevando a cabo con un menor costo y un mínimo esfuerzo, evitando tiempos innecesarios y logrando estimular la eficiencia y productividad del personal.

Dentro de las posibilidades de la empresa deben utilizarse equipos modernos que por la rapidez y ahorro de trabajo que proporcionan, ayudan a lograr considerablemente un mayor rendimiento y eficiencia.

Es importante también facilitar el trabajo al empleado por medio de la utilización de formas impresas, porque ahorra tiempo y disminuye la posibilidad de error, evitando trámites innecesarios que, consuman tiempo y aumenten el trabajo, es decir, ejecutar estrictamente lo necesario.

4. QUE LA EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES SE ADHIERA A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

En una empresa todas las transacciones pasan a través de etapas definidas de autorización, ejecución y registro. Las reglas de una compañía pueden asignar autoridad para la ejecución de ciertas transacciones a personas que ocupan determinadas posiciones dentro de la organización. Otras transacciones pueden requerir una aprobación especial antes de su ejecución.



Algunos puntos para evaluar el control interno del área de compras, son los siguientes:

1. Los proveedores deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
2. El precio y condiciones de los bienes, mercancías y servicios que han de proporcionar los proveedores deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
3. Sólo deben aprobarse aquellas órdenes de compra a proveedores por bienes, mercancías o servicios que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.
4. Sólo deben aceptarse mercancías y servicios que se hayan solicitado.
5. Los montos adeudados 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.
6. Deben prepararse asientos contables por las cantidades adeudadas a proveedores y acreedores, por los pagos efectuados y por los ajustes relativos, en cada periodo contable.
7. Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas por pagar y las actividades de transacciones relativas.
8. 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.²¹

²¹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A C. Op. Cit. Boletín 6020 pp. 7-9



c) SEPARACIÓN DE LABORES

Con este elemento se trata de definir claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro porque ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación, éste es un principio básico del control interno.

Bajo este mismo principio el departamento de contabilidad no debe tener funciones de operación o de custodia, sino el registro de datos con sus autorizaciones y evidencias de controles aplicables, así como la prestación de informes y análisis que necesite la dirección para el desarrollo de sus actividades.

La división de labores pretende impedir que las personas que realicen ciertas operaciones puedan influir en la forma que ha de adoptar su registro o en la posesión de los bienes involucrados en la operación, bajo este principio una misma transacción debe pasar por diversas manos, independientes entre sí.

d) FIJACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Esto requiere una cuidadosa asignación de deberes, de modo que personas específicas puedan ser hechas responsables de áreas particulares del trabajo. La asignación de responsabilidades debe estar estipulada por escrito en la descripción de funciones, en los diagramas de organización y en los manuales de procedimiento. Esto significa esencialmente que ningún individuo o grupo puede hacerse cargo de todas las etapas de una transacción. La autorización de una transacción, su ejecución, su registro y la custodia de los activos relacionados normalmente deben estar separados, las funciones incompatibles al combinarse ocasionan que un individuo cometa una irregularidad.



3.2 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Los elementos del control interno son los medios de que nos valemos para alcanzar los objetivos o metas fijadas, siendo organización, procedimientos, personal y supervisión.

Estos elementos no funcionan en forma independiente, sino complementándose unos a otros para el logro de resultados óptimos en la organización.

1. **ORGANIZACIÓN.** En ésta intervienen tres elementos del control interno que son:

a) DIRECCIÓN

Va a ser responsable de la toma de decisiones para el buen y correcto desarrollo de la empresa y de asumir la responsabilidad de la política general de la misma. Para esto se requiere del elemento humano competente, es decir, que posea aptitudes, habilidad para dirigir y don de mando.

b) COORDINACIÓN

Con este elemento se busca adaptar las partes integrantes de una empresa a un todo homogéneo y armónico, de tal manera que se evite la invasión de funciones, mal interpretaciones y conflictos generados por la asignación de autoridad de manera que el esfuerzo desarrollado por una persona va a estar complementado por otra y así sucesivamente, y que la cooperación de cada miembro ayude a que se realice de manera más fácil y con más perfeccionamiento la culminación del objetivo deseado mediante el equilibrio de una exacta combinación de actividades, disminuyéndose las fallas, estableciendo claramente las actividades que va a realizar cada parte y con esto el ahorro del tiempo.



2. PROCEDIMIENTOS. La existencia del control interno se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización, es decir, a través de un procedimiento podemos desempeñar mejor las tareas ahorrando tiempo, dinero y esfuerzo, pero en algunas ocasiones éste se tiene que alterar por varios factores externos o por no funcionar adecuadamente.

En resumen, el procedimiento es el que va a señalar el camino a seguir para poder realizar un trabajo determinado, en la forma más sencilla y conveniente de acuerdo a las necesidades, y estos van a ser aplicables a trabajos que se repiten, que se ejecutan una y otra vez.

a) PLANEACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

Es necesario tener bien determinado paso a paso todos los procedimientos que se van a seguir, esto se puede lograr a través de un instructivo general o una serie de instructivos de las funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades. A estos instructivos se les denomina manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento por parte del personal con las políticas de la organización, uniformar los procedimientos, reducir errores, acortar el periodo de entrenamiento del personal y reducir o eliminar el número de ordenes verbales y de decisiones apresuradas.

b) REGISTROS Y FORMAS

La utilización de documentos es indispensable para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos. Los documentos son la única evidencia de que se han ejecutado procedimientos de control interno, deben estar numerados en serie de antemano para un mejor control. Un conjunto organizado de registros contables, es una condición necesaria para el control. En todas las empresas, aún en las más pequeñas, es esencial un sistema de contabilidad de partida doble.



c) INFORMES

El elemento más importante del control interno es la información interna. Esta debe realizarse en forma sencilla y concreta, es decir, deben tratar el asunto en los aspectos importantes y no informes largos y difíciles de entender, ya que únicamente sirven para informar sobre los hechos que han acontecido en un momento determinado.

Con estos informes los jefes de departamento pueden dar a conocer los acontecimientos habidos para que el personal de nivel superior pueda tener conocimiento de situaciones dadas, ya sean favorables o desfavorables y así determinar las correcciones o modificaciones de los procedimientos implantados.

3. **PERSONAL.** Para mejorar el uso más eficiente y eficaz de los recursos con que cuenta un organismo es necesario contar con el personal idóneo y adecuado a las necesidades de éste, lográndose a través de una selección de personal que cumpla con requisitos mínimos, ya sea de preparación, conocimientos, experiencia, etc., para desempeñar un puesto en forma satisfactoria y así lograr el cumplimiento de los procedimientos establecidos de acuerdo con el sistema de control interno.

a) ENTRENAMIENTO

Es necesario que se establezcan programas de entrenamiento del personal porque en general ninguna persona puede saber las especificaciones de las labores que debe desarrollar y por algún detalle que pase en alto o lo omita puede generar errores muy significativos.

Mientras que entrenando al personal éste va a tener conocimientos de cómo deben realizarse las operaciones y hacerlas en forma correcta, evitando o reduciendo la ineficiencia y el desperdicio y cumpliendo con el sistema de control interno implantado.

**b) EFICIENCIA**

La eficiencia dependerá del juicio personal, aplicando a cada actividad el grado de eficiencia, que va a medir los resultados obtenidos, es decir, el desarrollo y realización correcta de las labores asignadas y el interés del negocio por alentar y medir la eficiencia, que constituirá un coadyuvante del control interno.

c) MORALIDAD

Esta va a describir el nivel de actitudes favorables o no favorables de los empleados con relación a todos los aspectos de su trabajo, el puesto, la compañía, sus actividades, las condiciones, las relaciones con sus compañeros, los supervisores, etc. La moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno.

Por esto es necesario que el personal se sienta a gusto y esté estimulado a realizar mejor y bien su trabajo y pueda contribuir con opiniones o innovaciones al mejor funcionamiento de la organización.

d) RETRIBUCIÓN

Es obvio que un personal bien retribuido va a estar estimulado a realizar mejor sus actividades con mayor esfuerzo, rapidez, desempeño; por esto es necesario crear también planes de incentivos, ya sea de puntualidad, asistencia, eventos, oportunidad para planear sugerencias, problemas personales, etc., los cuales van a constituir elementos muy importantes del control interno.



4. SUPERVISIÓN. Es muy importante que se realice la supervisión del control interno para que cumpla con lo establecido, ya que aunque se tenga una buena organización y un sistema de control interno adecuado a las necesidades de la organización, si no es desarrollado correctamente por el personal no va a servir de nada, por eso, hay que supervisar periódicamente los diversos aspectos del control interno.

En las organizaciones de mayor importancia se puede realizar ésta mediante un auditor interno o un departamento de auditoría interna que actúe como vigilante constante del cumplimiento de la organización con los otros elementos del control como la organización, los procedimientos y el personal, además de vigilar la mejora constante del control interno.

La supervisión se puede ejercer en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados y en formas directa e indirecta.

3.3 MÉTODOS PARA SU EVALUACIÓN

De acuerdo con las normas de auditoría, relativas a la ejecución del trabajo, el auditor debe estudiar y evaluar el control interno de la empresa cuyos estados financieros va a dictaminar. El estudio es el examen mismo, la investigación y análisis del control interno existente.

La evaluación es la conclusión a que se llega, el juicio que se obtiene en la mente del auditor al recibir los resultados del estudio del control interno, existiendo tres métodos para efectuar dicho estudio:



MÉTODO DESCRIPTIVO

Este método consiste en que el auditor relacione en los papeles de trabajo diversas características del control interno, clasificados por actividades, departamentos, funcionarios y empleados o registros de contabilidad que intervienen en el sistema. Este método de evaluación deberá llevarse a cabo en las oficinas del cliente y siendo las personas directamente involucradas las que le proporcionen al auditor todos los datos necesarios para que éste se forme un juicio general del sistema.

El auditor deberá obtener evidencia de que lo mencionado se está llevando a cabo conforme lo dicho por los funcionarios o personas responsables.

VENTAJAS:

- a) Que se lleve un detalle de todos los procedimientos operativos.
- b) Se conocerán en forma simplificada todos los elementos que intervienen en una operación o procedimiento.

DESVENTAJAS:

- a) Podría resultar muy laborioso si el tamaño de la empresa es mediana o grande.
- b) Por la cantidad de datos que el auditor deberá obtener, es muy factible que, no se dé cuenta de situaciones que pudiera requerir atención especial.

Es indispensable que en esta labor de análisis el auditor tenga perfecto conocimiento de los objetivos y del control interno, ya que de no ser así lógicamente no podrá llegar a resultados satisfactorios, y no podrá hacer una crítica constructiva, encaminada a un adecuado juicio del control interno existente o para mejorarlo.



Dentro del desarrollo del método, es conveniente preparar notas relativas al estudio de la compañía, a manera de que cubran toda su revisión, estas notas estarán elaboradas basándose en el organigrama que contempla los diferentes departamentos que forma la organización de la empresa, con el fin de tener una mejor evidencia de los mismos.

Este método también podrá desarrollarse por medio de notas en las cuales sólo se hagan observaciones en lo referente a las deficiencias, en cuyo caso el auditor anotará claramente en sus papeles de trabajo que el control interno existente en las operaciones no cubiertas por sus notas, es el adecuado.

El método descriptivo es recomendable en el caso de auditorías iniciales, en virtud de que constituye el medio más apreciado para compenetrarse de las operaciones que se desarrollarán en una empresa, llegando a tener un mejor conocimiento de ella, reflejándose en un mejor servicio para el cliente.

MÉTODO GRÁFICO

Es aquél que se expone por medio de cuadros o gráficas la manera como fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se define o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

Para que estas gráficas sean funcionales deben tener tres propósitos:

1. Exponen la estructura de la empresa.
2. Describir las operaciones.
3. Complementar la definición de los departamentos o puestos, con una breve explicación de las principales labores de los mismos.

Una gráfica tiene como propósito, exponer en forma concisa y al mismo tiempo clara, la estructura funcional de una empresa o negocio específico para poder apreciar la eficacia de los procedimientos del control interno que funcionan.

**VENTAJAS:**

- a) Por medio de una gráfica o diagrama de flujo se tiene una rápida visualización de toda una operación, contando con los pasos que sigue y con las personas que intervinieron en ella.

DESVENTAJAS:

- a) En ocasiones no es posible el empleo de las gráficas tal y como las tiene preparadas la empresa, por lo tanto es necesario que sean formuladas atendiendo a las necesidades del auditor.
- b) La falta de conocimiento en la elaboración de gráficas o el desconocimiento de los métodos gráficos por parte del auditor, puede repercutir en el tiempo desproporcionado que éste invierta al formularlos.
- c) En caso de cambios en la organización de la empresa deberá elaborarse nuevas gráficas o hacer las modificaciones correspondientes, las cuales deberán ser cuidadosamente revisadas, lo cual traerá una probable pérdida de tiempo en esas revisiones posteriores.

El uso de este método resultará positivo cuando sea utilizado en combinación de otro método, con el objetivo de tener una idea más clara, precisa y concreta de la situación que guarda un sistema de control interno en una empresa auditada, ya que por sí solo este método, aunque sí da una idea de control interno existente, puede inducir a cometer omisiones o faltas dentro de la auditoría.

MÉTODO DE CUESTIONARIOS

Este procedimiento es el más frecuente usado por el auditor, consiste en la planteación de preguntas formuladas, en tal forma, que las contestaciones afirmativas indiquen un control interno eficiente, por corresponder a una norma de control interno considerada adecuada; por el contrario las negativas, señalan las fallas en el control.



Generalmente los cuestionarios son adaptables a todo tipo de empresa por lo que deben ser preparados cuidadosamente, de tal manera que sea lo suficiente flexible, para lograr que sean aplicables en el mayor número de casos. En éste método se tomará por lo general un cuestionario estándar, sin embargo habrá empresas que por sus características requieran la elaboración de un cuestionario individual, cuestionarios especiales. En cualquiera de los dos casos es evidente que la elección de la persona que deba contestar el cuestionario, generalmente sea determinada por las condiciones existentes en cada caso, ya que puede ser el contador, el auditor interno, o la persona que en opinión del Lic. en Contaduría encargado de la auditoría, sea la más adecuada para dar respuestas.

Puede haber ocasiones en que no únicamente los funcionarios nombrados anteriormente sean los únicos que puedan contestar, sino funcionarios de más alta jerarquía, como son el contralor, subgerentes o hasta inclusive los propios gerentes, ya que en ocasiones pueden tener un profundo conocimiento de los detalles en el funcionamiento operativo de la empresa, por haber desarrollado funciones de menor responsabilidad antes de llegar a su puesto actual.

Es conveniente que los cuestionarios se dividan en secciones principales, preferentemente en secciones o rubros análogos o los del programa de auditoría, esto facilitará la división del trabajo, entre el personal que labora en la auditoría, y se detectarán los problemas en determinadas áreas.

Es recomendable que el cuestionario sea firmado por las personas que intervinieron en las respuestas, así como la firma del auditor que efectuó la revisión final del sistema.

VENTAJAS:

- a) Generalmente el método por cuestionarios, tiene preguntas flexibles, para conocer la mayor parte de las características de un sistema de control interno, por lo que es adaptable para todas las empresas.



- b) Hay un gran ahorro de tiempo cuando el cuestionario es contestado por el contador de la empresa y además para labores futuras de la misma, ya que dicho cuestionario podrá servir para auditorías futuras con sólo ir actualizando las preguntas. Con respecto al ahorro de tiempo se verá en el transcurso de la auditoría, puesto que el auditor no necesitará dedicar toda su atención a determinados aspectos, pues éstos se los estará indicando el cuestionario, por lo que toda su atención estará enfocada a cerciorarse de que su estudio sea más completo y adecuado a las condiciones de la empresa.
- c) Por la amplitud de las preguntas y su actualización de las mismas, éstas actuarán como regulador de cambios en el sistema de control, ya que puede dar lugar al descubrimiento de algún procedimiento discontinuado o alterado, lo que podría pasar inadvertido de no contar con el cuestionario.
- d) El resultado de los cuestionarios mostrará al auditor las áreas que requieran una mayor atención.

DESVENTAJAS:

- a) Este método por cuestionario deberá ser aplicado por un auditor con experiencia, ya que de no ser así podría resultar deficiente este método.

Este método es recomendable por las ventajas descritas anteriormente, pues la amplitud de las áreas que pueden comprender, le darán al auditor una idea bastante clara y apegada al funcionamiento del sistema de control interno implantado en la empresa, bien sea que dicho sistema este correctamente planteado y vigilado, teniendo el auditor en este último caso que sugerir las mejoras correspondientes para que la empresa lleve a cabo mejor sus objetivos establecidos con anterioridad.

El auditor deberá conocer la correcta utilización de cada uno de los métodos de evaluación, ya que así podrá aplicar el más adecuado para llevar a cabo con éxito su estudio del control interno, del cual dependerá su opinión mas apegada a la verdad una vez que elabore su dictamen sobre los estados financieros.



3.4 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

El primer antecedente formal sobre el origen de la auditoría operacional se remonta al año 1945, cuando en ocasión de la Conferencia Anual del Institute of Internal Auditors se incluye, para discusión en panel, el tema *Scope of Internal Auditing of Technical Operations* (Alcance de la Auditoría Interna en Operaciones Técnicas). En el año de 1948, Arthur H. Kent, auditor interno de la Standard Oil Company of Carolina, escribe un artículo denominado *Audits of Operations* (Auditorías de Operaciones).

En 1945 Frederic E. Mints, auditor interno de la Lockheed Aircraft Corporation, comienza a utilizar de manera formal en sus trabajos y reportes el término *Operational Auditing* (Auditoría Operacional), como se conoce hasta la fecha, causando gran revuelo entre la comunidad por lo novedoso del nombre a esta naciente disciplina.

Y ya el primer pronunciamiento o referencia formal sobre la auditoría operacional lo da The Institute of Internal Auditors al incluir en 1956, en su libro *Bibliography of Internal Auditing*, un capítulo (dentro de diez) denominado *Operations Audits* (Operaciones Auditables).

A partir de entonces comienza a generarse una gran inquietud dentro de los profesionales de la auditoría interna en los Estados Unidos de Norteamérica por adentrarse en esta nueva rama de especialización.

Dichas actividades derivaron en encomendar The Institute of Internal Auditors a su director de Investigación y Educación, Bradford Cadmus, se avocará a investigar y presentar una propuesta formal sobre la auditoría operacional.

El trabajo de Bradford Cadmus – que provocó fuera considerado como el padre de la auditoría operacional – derivó en su libro denominado *Operational Auditing Handbook* (manual de auditoría operacional) que fue publicado en el año de 1964 por The Institute of Internal Auditors.



Cadmus, describe la naturaleza y filosofía de la auditoría operacional en las siguientes citas las más representativas, son:

1. "Cuando un auditor revisa los registros de ingresos, está haciendo auditoría financiera. Cuando observa como se trata a un cliente está actuando como auditor operacional.
2. El auditor operacional debe asumir que es dueño del negocio, que le pertenece. Antes que recomiende un cambio, que critique una operación, debe preguntarse asimismo que haría si fuera el dueño.
3. El auditor operacional debe cuestionarse ¿Cómo revisaría el dueño su negocio si tuviera tiempo para hacerlo?
4. La auditoría operacional debe considerarse como un estado de actitud, a manera de análisis, enfoque y raciocinio.
5. La auditoría operacional infiere familiarizarse con las operaciones y sus problemas, siguiendo con el análisis y evaluación de los controles para asegurarse que son los adecuados en aras de proteger a la organización."²²

3.5 CONCEPTO Y OBJETIVO

CONCEPTO

Las oportunidades para que un auditor interno ampliara el alcance de un examen más allá de las actividades financieras y contables de una compañía fueron reconocidas en las primeras etapas del desarrollo de la auditoría interna. La auditoría interna solía relacionarse en primer lugar

²² Santillana González, Juan Ramón Op Cit. pp 21-22



con los asuntos contables y financieros, pero también podía atender asuntos de naturaleza operacional.

Así pues, la determinación del grado hasta el cual se seguían las políticas y procedimientos de la compañía, la evaluación de estas políticas y procedimientos relativos a lo adecuado de su diseño para lograr las metas de la administración, y la evaluación de la calidad del desempeño de los empleados al aplicar estas políticas y procedimientos se convirtió en un aspecto importante del trabajo de los auditores internos.

Ya contando con una perspectiva o un enfoque operacional, se tuvieron las bases para un efectivo trabajo de auditoría interna operacional. La ventaja principal del enfoque operacional del auditor interno es que ve las operaciones de la organización a través de los ojos del director o en la delegación individual de responsabilidades que descansa en cada funcionario que depende de él; y así provee todos los elementos posibles para que la administración tenga el apoyo que requiere, al igual que las bases en que apoyar sus decisiones. Este es el enfoque que aporta el auditor interno a la administración, el cual cubre y condiciona apropiadamente todos sus esfuerzos como profesional y sirve de punto de partida para poder definir claramente la auditoría operacional.

Salvador Obieta Pérez define a la auditoría operacional como "... una actividad de evaluación, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas, a fin de cerciorarse de que se desarrollan con óptima eficiencia, al mínimo costo posible"²³

Por su parte, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos determina que por auditoría operacional debe entenderse: "el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad"²⁴

²³ Pérez Obieta, Salvador. *Auditoría de operaciones* México Ed PAC, 1991 pp 19-20

²⁴ Instituto Mexicano de Contadores Públicos *Auditoría Operacional* México, 8va. Reimpresión, 1999, p 9



Gabriel Sánchez Curiel define a la auditoría operacional como "... el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativas a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias."²⁵

De los conceptos mencionados anteriormente podemos destacar:

1. "La auditoría operacional es un examen de flujo de transacciones, que debe orientarse hacia los aspectos administrativos de los métodos y procedimientos que integran un sistema. Además, es un examen que analiza eventos técnicos y su efecto monetario en las finanzas de la entidad.
2. La auditoría operacional debe tener siempre un enfoque constructivo; su objetivo primordial debe ser incrementar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de las operaciones. Cuando se lleva a cabo un examen de este tipo no debe perderse de vista que la responsabilidad principal es detectar todo aquello que pueda eliminarse, combinarse, transferirse, corregirse o modificarse en la estructura de un sistema.
3. Al constituirse como un examen que permite detectar deficiencias y ofrecer recomendaciones, no debe olvidarse que el auditor o sus colaboradores no deben intervenir en el diseño detallado de los cambios que requiere un sistema o sus procedimientos; tampoco debe de intervenir en la implantación de controles que configuran la estructura de dichos procedimientos, pues su papel termina cuando lleva a cabo su informe y proporciona todas las recomendaciones que considera pertinentes para corregir deficiencias. El trabajo de auditoría operacional involucra por lo tanto, una mentalidad de búsqueda constante de oportunidades para mejorar; el trabajo de implantación de correcciones corresponde propiamente al trabajo de consultoría administrativa.

²⁵ Sánchez Curiel, Gabriel. Op. Cit., pp. 11-13



4. La auditoría operacional es una técnica de control que proporciona métodos de evaluación de la eficiencia de los procedimientos de operación y controles internos; se distingue como una acción consciente y sistemática que toma normas aceptables como punto de comparación.
5. La meta fundamental de la auditoría operacional es promover la eficiencia en el desarrollo de cada una de las operaciones, produciendo como consecuencia una disminución en sus costos, que se traducen en ahorros.
6. La auditoría operacional se concentra en el futuro, es una herramienta que provee a la administración de una empresa de elementos para medir y evaluar la actuación y eficiencia de una unidad funcional.²⁶

OBJETIVOS

Los objetivos de la auditoría operacional podrán variar desde un problema importante que requiere acción correctiva, como podría ser un ausentismo exagerado o una producción defectuosa, dentro del departamento de producción, hasta mejorar la eficiencia operativa general, el criterio establecido podrá ser más subjetivo dentro de una auditoría operacional que en otros tipos de auditoría.

Los objetivos principales que se persiguen al llevar a cabo una auditoría operacional serán:

- a) Evaluar el desempeño en las operaciones a fin de detectar deficiencias.
- b) Identificar oportunidades para mejorar.
- c) Presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades en que se practique.
- d) Proveer a la administración de la empresa de información que le permita manejar en forma adecuada sus operaciones con mayor eficiencia a menores costos.

²⁶ Ibid., p 11



- e) Promover la eficiencia con que se realizan las operaciones, y vigilar el apego a las políticas de la organización, ambos aspectos, en la mayoría de los casos traen aparejados una disminución en los costos.

Un profesional en la contaduría puede participar de diferentes maneras en apoyo a las organizaciones a las que presta sus servicios, básicamente se le ubica en tres niveles diferentes, a saber:

Primero: En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado. (diagnóstico de desviaciones y deficiencias).

Segundo: En la participación para la emisión de recomendaciones para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc., que permitan mejorar las deficiencias detectadas.

Tercero: En la implantación de los cambios e innovaciones, después de haber concluido su trabajo de detección de problemas.

El Licenciado en Contaduría, como auditor operacional, se ubica en el segundo nivel de apoyo a la organización, dado que el trabajo de auditoría operacional persigue: detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos, prever obstáculos a la eficiencia, presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad.



Caso Práctico



UNAM

=====

FES-C



CASO PRÁCTICO DE AUDITORÍA OPERACIONAL

I. CONSTITUCIÓN Y OBJETO SOCIAL

Empresa "La Moderna, S.A. de C.V." fue constituida el 22 de septiembre de 1975 ante notario público en la ciudad de Monterrey, Nuevo León y su objeto social es la comercialización de muebles y electrónica en general, a través de sus tiendas establecidas en el norte y centro del país.

II. CAPITAL SOCIAL

Su capital social es variable y al 31 de diciembre de 2000, a valores nominales, se encuentra representado por nueve mil seiscientas acciones ordinarias, nominativas, íntegramente suscritas y pagadas, con valor nominal de un peso por cada una. La empresa es de capital mexicano y los cinco accionistas son del norte del país.

III. PERSONAL Y ORGANIZACIÓN

En la actualidad cuenta con más de 6,800 empleados distribuidos por todo el territorio nacional. Existen 1600 empleados en las bodegas y almacenes de la organización; perteneciendo este personal al área de distribución y logística. Además se cuenta con 1,600 trabajadores en el área comercial, la cual forma parte de la dirección comercial.



Asimismo, el personal de confianza asciende a 3,600 empleados, quienes se encargan de las áreas de sistemas, administración, contabilidad y recursos humanos.

IV. COBERTURA E INGRESOS POR TIENDA

En 1992, la organización inició su expansión a nivel nacional, comenzando con los estados del norte del país, llegando en 1998 a un total de 120 tiendas.

En 1999, comenzó su expansión en el centro y sur del país, abriéndose así 40 tiendas más, logrando al término de 2000 un total de 160 tiendas en toda la República Mexicana.

Se tiene como política que todos los inmuebles donde se establezcan las tiendas sean rentados.

La organización tiene ingresos mensuales promedio por tienda de aproximadamente \$2,000,000.00; manejando un margen de utilidad bruta del 80 por ciento.

V. MISIÓN

La misión de la organización engloba: crear valor para los accionistas, generar empleos, basados en una filosofía de crecimiento personal, profesional y económico; contribuyendo así, al crecimiento de México.



La organización se enfoca en cinco rubros, que a continuación se describen:

1. EL PERSONAL

Se invertirá en gente productiva y capacitada, que oriente su esfuerzo en resultados, con firmes valores personales, familiares y profesionales.

2. RED DE DISTRIBUCIÓN

Se cuenta con una red de tiendas para satisfacer al segmento de mercado objetivo a nivel nacional. Además de integrar nuevos productos y servicios que se ofrece en las sucursales.

3. TECNOLOGÍA

Se contará con sistemas tecnológicos de punta, para el manejo de la información y la operación.

4. CRÉDITO

Con un éxito probado a lo largo de los años, se seguirá apoyando a los clientes a programar su presupuesto cuando realicen sus compras a crédito.

5. PUBLICIDAD

Se mantendrán campañas en los medios publicitarios para la generación del tránsito en las tiendas y el mejor posicionamiento de la empresa.



Las principales funciones desarrolladas por el área de compras, son:

- a) Aplicación y vigilancia de objetivos y políticas.
- b) Elaborar un plan general de compras para programar las adquisiciones de acuerdo con las necesidades de la entidad.
- c) Coordinar los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras.
- d) Obtención y actualización de cotizaciones de proveedores, condiciones de compra y precios de los diferentes artículos que adquiere la empresa, manteniendo una información histórica de los mismos.
- e) Recibir y tramitar requisiciones y solicitudes para la adquisición de artículos y servicios que otros departamentos de la empresa requieran, verificando que se cumplan los requisitos establecidos por la empresa.
- f) Evaluar las diversas posibilidades y alternativas en la adquisición de artículos.
- g) Seleccionar al mejor proveedor.
- h) Verificar que todos los pedidos se surtan de acuerdo con las condiciones establecidas en cada requisición.
- i) Llevar a cabo las reclamaciones y aclaraciones que resulten pertinentes en el caso de aquellos artículos que no se surtan de acuerdo con el pedido.
- j) Aplicar las políticas establecidas por la entidad relativas al pago de proveedores considerando las condiciones de Tesorería de la empresa para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación de las compras.



- k) Coordinar sus actividades con otras áreas relacionadas, como son: ventas, almacenes, control de calidad, tesorería, central de pagos, publicidad y display (decoración y exhibición de las mercancías en la tienda).
- l) Llevar a cabo estudios de mercado sobre la competencia y sobre la misma compañía a fin de comparar la aceptación de los productos que ésta ofrece, así como la calidad del servicio que se esta proporcionando.

De lo anterior se desprende que el objetivo primordial que se persigue con la auditoria operacional de compras a "La Moderna, S.A. de C.V." es examinar las actividades que la integran con el propósito de mejorar los controles operativos y la eficiencia en el desarrollo de las actividades.

En la compañía "La Moderna, S.A. de C.V." la importancia del área de compras es conocer la rotación de los productos a fin de discontinuar los que resulten obsoletos y de incrementar en combinación con ventas, los artículos de mayor rotación o sustituir con nuevos productos sus líneas de ventas.

En esta etapa de familiarización el auditor debe de indagar sobre las principales actividades que se desarrollan en el área de compras, cerciorarse de que existan procedimientos que indiquen la forma en que se deben de llevar a cabo las operaciones, evaluar los recursos tanto físicos, materiales y humanos con que cuenta el área auditada para llevar a cabo sus operaciones, así como la coordinación adecuada de estos recursos. De ahí se establece que el trabajo de auditoría requiere de planeación, dirección y control adecuados a fin de dejar perfectamente definidas las acciones que habrán de seguirse para allegarse de la información que permita alcanzar el objetivo establecido al inicio de la misma. Ese curso de acción a seguir deberá constar por escrito a fin de dejar evidencia del trabajo a desarrollar y quedará explícito en el programa de auditoría que se establecerá.



Con el programa de auditoría, se tendrá una guía que permitirá coordinar adecuadamente el trabajo de investigación y la obtención de la información suficiente para respaldar el informe.

El programa de trabajo aplicado en el área de compras de la compañía "La Moderna, S.A. de C.V." se presenta a continuación:

**"LA MODERNA, S.A. DE C.V."****PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL AL ÁREA DE COMPRAS**

No.	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	HECHO POR	OBSERVACIONES
1	Recopilación de la información relativa a: a) Políticas referentes a las operaciones. b) Políticas en relación a los registros contables. c) Flujogramas de operaciones.	M. CH. CH. M. CH. CH. M. CH. CH.	
2	Aplicación del cuestionario de control interno, en base a pruebas selectivas, para verificar que están siendo observados los procedimientos indicados.	M. CH. CH.	
3	Revisar si existe archivo permanente de proveedores, verificando: a) Autorización del proveedor por parte de la dirección de compras. b) Fecha de última actualización. c) Cotizaciones. d) Condiciones de pago. e) Condiciones de embarque. f) Apoyo publicitario.	M. CH. CH. M. CH. CH. M. CH. CH. M. CH. CH. M. CH. CH. M. CH. CH.	
4	Revisar que los convenios con nuevos proveedores son firmados y autorizados por la dirección de compras.	M. CH. CH.	
5	Revisar si existen acuerdos con proveedores para rebajas en promociones.	M. CH. CH.	
6	Revisar si existe un plan general de compras verificando las condiciones de acuerdo a las cuales se programan las adquisiciones.	M. CH. CH.	
7	Realizar el siguiente trabajo: a) Comparación de facturas con ordenes de compra hechas a los proveedores, con relación a cantidades de artículos y precios de costo.	M. CH. CH.	

**"LA MODERNA, S.A. DE C.V."****PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL AL ÁREA DE COMPRAS**

No.	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	HECHO POR	OBSERVACIONES
	b) Comparación de facturas con ordenes de compra hechas a los proveedores, con relación a cantidades de artículos y precios de costo. c) Comparación de facturas y pedidos con registros de recepción de mercancías. d) Examinar que las facturas hayan sido aprobadas por el funcionario autorizado antes de su pago, y debidamente canceladas en el momento de su pago. e) Verificación de los cálculos y sumas de las facturas de compra.	M. CH. CH. M. CH. CH. M. CH. CH. M. CH. CH.	
8	Verificar si existen compras en el extranjero y revisar: a) Pedimento de importación respectivo. b) Comprobantes por fletes y cuentas aduanales. c) Condiciones de entrega. d) Condiciones de pago.	M. CH. CH. M. CH. CH. M. CH. CH. M. CH. CH.	
9	Revisar si existen mercancías en consignación, verificando: a) Condiciones de contrato. b) Control y condiciones establecidas para su venta.	M. CH. CH. M. CH. CH.	
10	Revisar si existen bonificaciones sobre compras, verificando: a) Notas de crédito. b) Aplicación de las notas de crédito en facturas futuras.	M. CH. CH. M. CH. CH.	
11	Revisión si existen devoluciones sobre compras, verificando: a) Que la devolución haya sido aprobada por el funcionario autorizado.	M. CH. CH.	

**"LA MODERNA, S.A. DE C.V."****PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL AL ÁREA DE COMPRAS**

No.	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	HECHO POR	OBSERVACIONES
11	b) Condiciones de los artículos devueltos. c) Responsabilidad de la compañía. d) Observaciones que presenten los proveedores.	M. CH. CH. M. CH. CH. M. CH. CH.	
12	Preparar una conciliación mensual de las compras del ejercicio y conciliar el total con libros.	M. CH. CH.	
13	Revisión de la aplicación contable de las facturas, verificando que se están cumpliendo las políticas de contabilidad en lo relativo a la creación de pasivos.	M. CH. CH.	
14	Revisión de la aplicación contable de las devoluciones y bonificaciones sobre compras para comprobar que se están cumpliendo las políticas de contabilidad.	M. CH. CH.	
15	Revisión de los cargos hechos a compras para verificar que se ha hecho un corte adecuado.	M. CH. CH.	
16	Verificar si existen compras que no reúnan requisitos fiscales, de ser así, elaborar cédula de rechazos fiscales indicando la causa del rechazo.	M. CH. CH.	
17	Revisión de la rotación de inventarios verificando que los niveles que se mantienen son adecuados para asegurar la existencia de mercancías en la calidad, cantidad y oportunidad necesarias.	M. CH. CH.	
18	Revisar que en todas las ordenes de compra que se elaboren se respeten los máximos y mínimos de mercancías a adquirir establecidos por las mercancías.	M. CH. CH.	
19	Revisar que la mercancía exhibida forma parte del inventario.	M. CH. CH.	

**"LA MODERNA, S.A. DE C.V."****PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL AL ÁREA DE COMPRAS**

No.	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	HECHO POR	OBSERVACIONES
20	Revisar si se llevan a cabo estudios de mercado para evaluar los precios de la competencia.	M. CH. CH.	
21	Elaborar una cédula de diversos artículos y comparar precios con la competencia.	M. CH. CH.	
22	Obtener la información relativa al margen de utilidad de los proveedores líderes para ver como se beneficia la compañía.	M. CH. CH.	
23	Revisar que los cambios de precio, descuentos y/o rebajas en las mercancías sean autorizados por el personal responsable.	M. CH. CH.	
24	Agregar cualquier procedimiento de auditoria que se considere necesario en vista de las circunstancias. Como puede ser revisar y evaluar los resurtidos; las condiciones que se deben reunir para las cotizaciones de proveedores, etc.	M. CH. CH.	



"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE COMPRAS

PREGUNTA	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
1. Las funciones de compras ¿ están separadas de las de contabilidad, recepción y embarque de mercancías y pago de las mismas?		✓		
2. ¿Cuenta el área con un plan general de compras para programar sus adquisiciones?		✓		
3. ¿Existe un control apropiado para compras futuras?		✓		
4. ¿Se requiere una autorización para llevar a cabo todas las compras?		✓		
5. ¿El departamento de compras recibe información permanente del desplazamiento de productos?		✓		
6. ¿Existen mercancías de lento desplazamiento?		✓		
7. ¿Las requisiciones de compras se encuentran numeradas progresivamente?		✓		
8. ¿Se elaboran reportes escritos de todas las mercancías recibidas?		✓		
9. Si existe un control de reportes escritos, ¿estos llevan una numeración consecutiva?		✓		
10. ¿El responsable de la recepción de mercancías cuenta con un informe de recepción para saber que cantidad y tipo de artículos deben ser entregados?		✓		
11. ¿El responsable de la recepción de mercancías cuenta con un plazo para recibir un determinado lote de artículos?		✓		
12. ¿Se han tomado las medidas necesarias para asegurarse que el responsable de la recepción de mercancías hace un recuento de las mismas al recibirlas?		✓		



"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE COMPRAS

PREGUNTA	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
13. ¿Existe algún procedimiento para asegurarse que se hacen reclamaciones por todos los faltantes o artículos que se reciben deteriorados?		✓		
14. El proceso de devolución de mercancías ¿Se inicia en el lugar de recepción de las mismas?		✓		
15. ¿Se preparan avisos de embarque para dichas devoluciones?		✓		
16. ¿Estos avisos de embarque quedan junto con las notas de crédito al proveedor?		✓		
17. ¿Recibe el departamento de contabilidad una copia de la orden de compra?		✓		
18. ¿El departamento de contabilidad se basa en las ordenes de compra para conciliar sus movimientos?		✓		
19. El departamento de contabilidad verifica las facturas contra: a.- ¿las ordenes de compra? b.- ¿los avisos de entrada?		✓		
20. ¿El departamento de contabilidad recibe una copia del informe de recepción de la mercancía?		✓		
21. ¿El departamento de contabilidad guarda la copia del informe de recepción junto con la factura del proveedor?		✓		
22. ¿Los prorrates de las mercancías que se compran y se envían posteriormente a tiendas son hechos por empleados responsables?		✓		
23. ¿La distribución de los gastos se hace o se revisa en el departamento de contabilidad por una persona competente?		✓		



"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE COMPRAS

PREGUNTA	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
24. ¿Existe un funcionario responsable que revise las facturas y la corrección de los cálculos aritméticos?		✓		
25. Se han establecido responsabilidades para la verificación de facturas, en los aspectos de: a.- ¿Precios? b.- ¿Cálculos? c.- ¿Cargos por fletes?		✓		
26. ¿Son revisados los comprobantes de compras y de gastos por un funcionario responsable, con el fin de cerciorarse que los documentos comprobatorios están completos y que se han cumplido con los requisitos establecidos?		✓		
27. ¿Las cuentas de gastos de agentes aduanales y los fletes se identifican con sus respectivos embarques?		✓		
28. ¿Las facturas de publicidad se revisan periódicamente, comprobándolas con los anuncios publicitarios?		✓		
29. ¿Existen procedimientos suficientes para recuperar: a.- Fletes pagados por la compañía por la mercancía que venía con el flete a cargo del proveedor? b.- Fletes pagados anticipadamente por cuenta de clientes?		✓		
30. ¿Existen procedimientos que aseguren que las facturas se pagan en su fecha de vencimiento o antes, de tal manera que la compañía pueda beneficiarse por descuentos por pronto pago?		✓		
31. ¿Se pasan las facturas y sus comprobantes junto con el cheque de pago a la persona que va a firmarlo?		✓		

**"LA MODERNA, S.A. DE C.V."****CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE COMPRAS**

PREGUNTA	N/A	SI	NO	OBSERVACIONES
32. ¿Se cancelan las facturas para evitar su doble pago?		✓		
33. ¿La relación de cuentas por pagar se obtiene cuando menos una vez al mes y se confronta con el libro mayor?		✓		
34. ¿Se preparan estados de cuenta de los principales proveedores y se les envían a fin de obtener la confirmación de saldos?		✓		
35. ¿Los estados de cuenta mensuales recibidos de los proveedores, son conciliados con el registro de cuentas por pagar?		✓		
36. ¿Los anticipos a proveedores se consideran como cuentas por cobrar?		✓		
37. ¿Las devoluciones hechas a proveedores se controlan de modo tal que se asegura que la cuenta de proveedores se ha cargado con el importe de dichas devoluciones?		✓		

Habiendo conocido las áreas principales de la organización y las actividades que cada una lleva a cabo, conviene revisar las políticas establecidas por la administración en lo referente al área de compras, pues son estas las que nos darán la pauta para evaluar hasta que punto los procedimientos establecidos están orientados al logro de los objetivos del área de compras. En lo que respecta a este punto la compañía cuenta con la siguiente información:



Las políticas establecidas por la compañía para la compra de mercancías son:

1. Todas las compras de mercancías deberán efectuarse directamente por el área de compras, con la papelería oficial correspondiente.
2. Todas las ordenes de compras de mercancías deberán ser autorizadas por el Director de Compras o en su caso la persona que asuma las funciones en ausencia del mismo.
3. El área de compras se encargará de elaborar el programa de compras de acuerdo a los pronósticos y programas de ventas.
4. El personal del área de compras deberá conocer los márgenes de utilidad establecidos entre el costo de adquisición y precio de venta respecto a cada tipo de mercancía.
5. El área de compras una vez que han sido estipuladas las cantidades de las mercancías requeridas evaluará por lo menos tres cotizaciones de proveedores de los artículos que desea comprar.
6. Todas las especificaciones del pedido deberán respetarse y en caso de alguna modificación, ésta deberá formalizarse por escrito con una orden complementaria, la cual deberá estar autorizadas por el área de compras.
7. Entregas: La falta de cumplimiento en el plazo de entregas, así como el cambio de calidad requerido o empaque inapropiado, será motivo suficiente para dar por cancelados los pedidos.
8. Cualquier deterioro o gasto ocasionado por la cancelación de pedidos quedará a cargo del proveedor.



9. Todas las mercancías recibidas deberán estar amparadas por una orden de compra sujeta a inspección y aprobación por parte de la compañía.
10. No se aceptarán cargos ni mercancías que no estén específicamente autorizadas en la orden de compra.
11. Toda la mercancía recibida deberá ser registrada en el sistema de inventarios y deberá crearse la cuenta por pagar correspondiente; para ello se requiere que el sistema contable se encuentre en línea con el sistema de inventarios.
12. Todas las mercancías deberán ser entregadas en las almacenadoras de la compañía de acuerdo a lo que se estipule en el pedido.
13. En función del área de compras el control que se lleva del pedido, desde el momento de su colocación hasta la recepción de la mercancía en bodega.
14. El área de compras al momento de hacer adquisiciones deberá tener en consideración los plazos de garantía, así como los centros de servicio y venta de refacciones que eviten la pérdida de clientes por el descontento generado por la falta de servicio o por los desperfectos o fallas en los artículos adquiridos.
15. Los pagos por mercancías se harán según lo especificado en el pedido, mediante la entrega a revisión de las facturas acompañada por la orden de pedido correspondientes y de acuerdo con las políticas establecidas por Central de Pagos.

En lo que respecta al registro contable de las operaciones de compras, éstas están divididas en dos rubros:



1°. Compras Nacionales. Tiene como objetivo particular contar con un control y registro exacto de los movimientos de mercancía que se generan en cada uno de los diferentes centros de costo por compras nacionales. Las políticas establecidas se resumen a continuación:

1. El método de registro de las adquisiciones es el de inventarios perpetuos y la valuación es a través de costos promedios.
2. Las compras de mercancías nacionales son autorizadas exclusivamente por el área de compras.
3. Toda mercancía que sea recibida en el almacén y/o tiendas y que sea registrada contablemente, debe estar respaldada por la documentación correspondiente (orden de compra, factura del proveedor.)
4. Todas las compras nacionales deberán ser registradas dentro del sistema de inventarios.
5. Las devoluciones a proveedores son autorizadas y negociadas exclusivamente por el área de compras.
6. Es responsabilidad del departamento de contabilidad llevar un registro correcto del IVA y todos los datos adicionales por concepto de compras nacionales.
7. Es responsabilidad de la Gerencia de Inventarios verificar que todos los registros contables que origine la póliza mensual de inventarios sean los mismos que están registrados en el sistema contable Corporativo.
8. Es responsabilidad de la Gerencia de inventarios elaborar una conciliación mensual de compras contra cuentas por pagar (proveedores) y su depuración.



9. Toda entrada de mercancía se promediará al inventario existente por artículo, valuándola al precio de costo que indique la factura del proveedor sin considerar el IVA.

10. Al llegar cualquier mercancía a las almacenadoras deberá validarse con el pedido de la mercancía, verificando que esté debidamente autorizado por el área de compras

2° Compras de importación. Su objetivo primordial es tener el control y registro exacto de los movimientos de mercancía que se generan en cada uno de los centros de costos, por conceptos de compras de importación.

Las políticas establecidas por el registro contable de éstas operaciones son:

1. El registro de entradas de mercancías por compras de importación debe hacerse al tipo de cambio que este plasmado en el pedimento de importación.
2. La Gerencia de Inventarios será responsable de llevar un registro detallado de todas las compras de importación para efectos de conciliación contra pagos a proveedor.
3. Es responsabilidad de la Gerencia de inventarios registrar las diferencias en tipo de cambio por las compras de importación.
4. Corresponde a la Gerencia de Inventarios verificar que todos los registros contables que origine la póliza de inventarios sean los mismos que estén registrados dentro del sistema contable Corporativo.



COMPRAS INTERNAS

POLÍTICAS

1. Todas las compras de activos fijos, productos y servicios internos, que se realicen en "La Moderna, S A de C.V." serán canalizados a través del departamento de compras internas, el cual deberá realizar la orden de compra, soportando la requisición de la compra y las cotizaciones realizadas.
2. Todos los requerimientos de Activos Fijos, Productos y/o servicios deberán ser elaborados con los formatos AFA001 (Requerimiento de activo fijo y/o servicio) y AFA002 (Requerimiento de proveeduría).
3. Ningún departamento tiene la autoridad para comprometer a la empresa de una manera económica o moral con algún proveedor, siendo ésta función exclusiva del departamento de compras internas.
4. Toda comunicación verbal o por escrito con proveedores, de parte del personal de otras áreas debe ser por conducto de compras internas. En caso de que dicho personal necesite mantener correspondencia técnica, se deberá de entregar copia de la misma al departamento de compras internas.
5. Los requerimientos de compras deberán ser respaldados por análisis específicos, y en su caso muestras, que sean necesarias para determinar las condiciones sobre las que el departamento de compras deberá efectuar la compra, considerando que de existir catálogos, números de productos o de partes, etc., estos deberán ser proporcionados con objeto de evitar confusiones que puedan originar compras equivocadas.
6. No se tramitará ningún requerimiento de compra que, a juicio del departamento de compras internas llegue con información incompleta. Deberá regresarse inmediatamente al usuario.



7. El departamento de compras internas deberá gestionar en todos los casos descuentos por pronto pago, descuentos especiales, de acuerdo al volumen de compras, debiendo colocar el pedido con el proveedor que reúna las mejores condiciones de precio, calidad, fecha de entrega, etc.

8. El departamento de compras internas deberá conformar un núcleo de proveedores aprobados, que ofrezcan a la empresa absoluta garantía de seriedad, capacidad técnica y financiera, así como puntualidad, a fin de reducir la posibilidad de tener que mantener existencias para evitar imprevistos.

9. A fin de que los proveedores sean aprobados como tales, deberá hacerse una selección basándose en aspectos tales como:

- A) Calidad
- B) Precio
- C) Tiempo de entrega
- D) Tiempo de constitución
- E) Ética profesional y relaciones comerciales, etc.

Corroborándose estos datos, dentro de lo posible con clientes, proveedores, bancos, visitas a sus plantas, etc.

10. El departamento de compras internas, deberá mantener una iniciativa permanente hasta donde sea posible para detectar cualquier cambio o modificación que se realice en el mercado y que pueda representar beneficios para la compañía.

11. Con objeto de poder cubrir situaciones de emergencia y mejorar las condiciones de compra, así como en los artículos cuyo volumen lo justifique, se buscará tener tres o más proveedores.

12. Por cada compra normal, deberán efectuarse cuando menos 3 cotizaciones.



13. Todas las cotizaciones por escrito que se soliciten a cualquier proveedor, deberán dirigirse a nombre del gerente de compras.

14. No se permitirá que ningún proveedor altere sus precios a ordenes de compra previamente firmadas. Cualquier modificación será discutida y aprobada por el Gerente de Compras Internas, o en su caso, por la Dirección Corporativa de Administración.

15. En ningún caso podrá el departamento de compras internas entregar cheques a un proveedor, los pagos se canalizarán por caja cuando sean menos a \$500.00 y al Departamento de Central de Pagos (Cuentas por Pagar) cuando el importe sea superior.

16. Los descuentos y beneficios en dinero y/o especie obtenidos en alguna compra, serán para la empresa.

17. Las compras de activos fijos, productos y/o servicios se llevarán a cabo mediante la autorización del formato establecido, de acuerdo a las normas que rigen al respecto.

18. Las compras de papelería, artículos de oficina y materiales de limpieza estarán bajo el control de ésta misma Gerencia.

19. Compras internas, al formular la orden de compra, deberá mencionar el número de identificación del proveedor, su nombre correcto (distribuidor o representante), así como el nombre de quien recibirá la mercancía con objeto de evitar confusiones al momento de recibir los productos y efectuar los pagos.

20. El departamento de compras internas deberá generar una orden de compra y mantener una relación permanente de firmas autorizadas por la Dirección General para las compras de activos fijos.



21. Queda prohibido realizar contratos de exclusividad con proveedores de activos fijos y productos, salvo especificación de la Dirección de Administración.

22. No se deberán admitir entregas que carezcan de las ordenes de compra.

23. El usuario solicitante al recibir el activo fijo, producto y/o servicio requerido, deberá firmar y sellar aceptando que se entregó de acuerdo con los requerimientos del mismo; conservando una copia de la documentación que ampare la mercancía o servicio recibido.

SERVICIOS

1. El Gerente Jurídico deberá revisar en forma conjunta con el Gerente de Compras Internas todos aquellos contratos de servicios que se originen en "La Moderna S.A de C.V." con algún proveedor.

2. Cualquier activo fijo, producto o servicio requerido con un valor mayor a \$100,000.00 requiere la convocatoria de un concurso, éste monto podrá ser mayor o menor, si el subdirector de Administración lo considera necesario.

3. Para las adquisiciones de servicios a través de contratos, el usuario solicitante deberá hacer llegar con 60 días de anticipación, la requisición de servicio debidamente autorizada por su Director de área, junto con las bases de adquisición de servicio.

4. Cualquier modificación al precio, servicio, vigencia, etc., de un contrato de servicios, debe ser realizada a través de un convenio modificatorio generado por el departamento de compras internas.

5. Las cláusulas estándar de los contratos de servicios, deben ser aprobados por el Gerente Jurídico.



6. En caso de que se contraten servicios importantes que superen el monto de \$10,000.00 se deberá elaborar contrato por la prestación de servicios.

7. Deberá existir en todos los casos de contratación de servicios, una fianza de garantía por el 100% de los trabajos efectuados (incluyendo IVA); para garantizar el trabajo efectuado, con una vigencia de un año a partir de la recepción de los trabajos y sólo podrá cancelarse con la autorización de "La Moderna, SA de C. V."

Durante la etapa de familiarización es de suma importancia que el auditor conozca las operaciones que deben llevar a cabo los compradores de división para adquirir las mercancías que la compañía requiera para hacer frente a sus ventas. Dado que Compañía Tradicional es una gran cadena de tiendas tradicionales y departamentales, las compras de mercancías están divididas de acuerdo al tipo de tienda al cual se le va a surtir la mercancía.

Una vez que se conocen las políticas del área de compras se debe continuar con el estudio de las principales operaciones que se llevan a cabo. Para efectos de este trabajo de investigación se describe la operación de compras de mercancía. En primer plano se señala por escrito el procedimiento establecido por la organización para la adquisición de mercancías, posteriormente se presenta el flujograma de la operación, acompañado de los flujogramas del procedimiento de compras de mercancías que llevan a cabo en las 2 divisiones que integran el departamento de compras de "La Moderna, S.A. de C.V."

**"LA MODERNA, S.A. de C.V."****PROCEDIMIENTO: COMPRA DE MERCANCÍA**

No.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	INICIO DE PROCEDIMIENTO Verifica la existencia de mercancías y evalúa la necesidad de adquisición de acuerdo con los máximos y mínimos establecidos por el área de compras.	Comprador de División.
2	¿Es necesaria la adquisición de nuevas mercancías? NO: FIN DE PROCEDIMIENTO	Comprador de División.
3	SI: Verifica en el archivo permanente de proveedores si existe alguno que pueda surtir la mercancía que se requiere a través de un resurtido.	Comprador de División.
4	¿La mercancía puede ser adquirida por resurtido? SI: Continúa en operación 7.	Comprador de División.
5	NO: Solicita cotización de mercancías de al menos 3 proveedores diferentes.	Comprador de División.
6	Evalúa las cotizaciones y selecciona al proveedor que ofrezca las mejores condiciones de compra para la compañía.	Comprador de División.
7	SI: Elabora orden de compra en original y copia (0/1) especificando las características y cantidad de mercancías solicitadas, así como condiciones de entrega.	Comprador de División.
8	Envía orden de compra (0/1) a la Dirección de Compras para su autorización.	Comprador de División.
9	Recibe orden de compra (0/1) y revisa que cumpla con los requisitos para ser autorizada.	Dirección de Compras.



"LA MODERNA, S.A. de C.V."

PROCEDIMIENTO: COMPRA DE MERCANCÍA

No.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
10	La orden de compra ¿cumple con los requisitos necesarios para su autorización? SI: Continúa en operación 14.	Dirección de Compras.
11	NO: Regresa al comprador de división la orden de compra (0/1), especificando las razones por las que fue devuelta.	Comprador de División.
12	Recibe orden de compra (0/1) rechazada y evalúa las razones para su devolución.	Comprador de División.
13	Recaba la información que haga falta para cumplir con los requisitos para la autorización de la orden de compra. Conecta con operación 7.	Comprador de División.
14	SI: Firma autorización de la orden de compra (0/1) y envía al comprador de División.	Dirección de Compras.
15	Recibe orden de compra autorizada (0/1) para proceder a la adquisición de mercancías.	Comprador de División.
16	De manera simultánea envía original de orden de compra a proveedor y copia a la almacenadora a fin de que esté enterada de la mercancía que va a recibir.	Comprador de División.
17	Recibe orden de compra, surte pedido y envía mercancía a la almacenadora.	Proveedor.
17	Recibe orden de compra y toma nota de mercancía a recibir, cantidad y fecha.	Almacenadora.
18	Recibe mercancía, orden de compra original y factura de proveedor.	Almacenadora.

**"LA MODERNA, S.A. de C.V."****PROCEDIMIENTO: COMPRA DE MERCANCÍA**

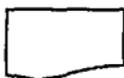
No.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
19	Revisa que toda la mercancía cumpla con las condiciones estipuladas en la orden de compra.	Almacenadora.
20	¿La mercancía recibida reúne las condiciones estipuladas en la orden de compra, en cuanto a calidad, cantidad, precio y fecha de entrega?	Almacenadora.
21	NO: Procede a la devolución de mercancía al proveedor. Conecta con fin.	Almacenadora.
22	SI: Acepta la mercancía, firma y sella de conformidad.	Almacenadora.
23	Registra entrada de mercancía en el sistema de inventarios de la compañía.	Almacenadora.
24	Envía factura de proveedor a Central de Pagos, a fin de que se programe su liquidación.	Almacenadora.
25	Envía mercancía a tienda y registra en el Sistema de Inventarios de la compañía.	Almacenadora.
26	Recibe mercancía enviada por Almacenadora y acomoda para su exhibición. Conecta con fin.	Tienda.



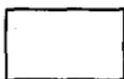
SÍMBOLOS PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO



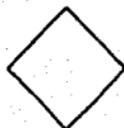
Iniciación o terminación de un sistema.



Documento.



Procesamiento manual de información.



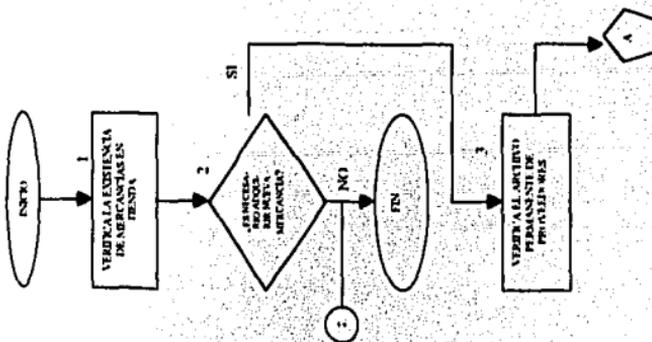
Cuadro de decisión.



Conexión de las secuencia de un sistema en varias páginas

"LA MODERNA, S.A. DE C.V."
DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE MERCANCÍA
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA

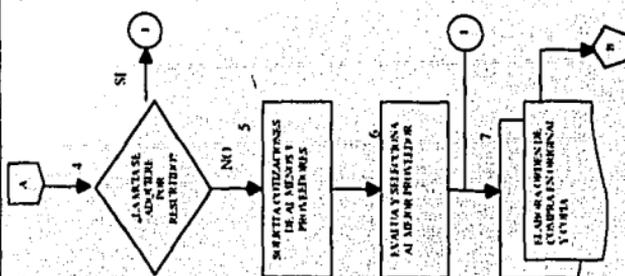
COMPRADOR DE DIVISIÓN





"LA MODERNA, S.A. DE C.V."
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA

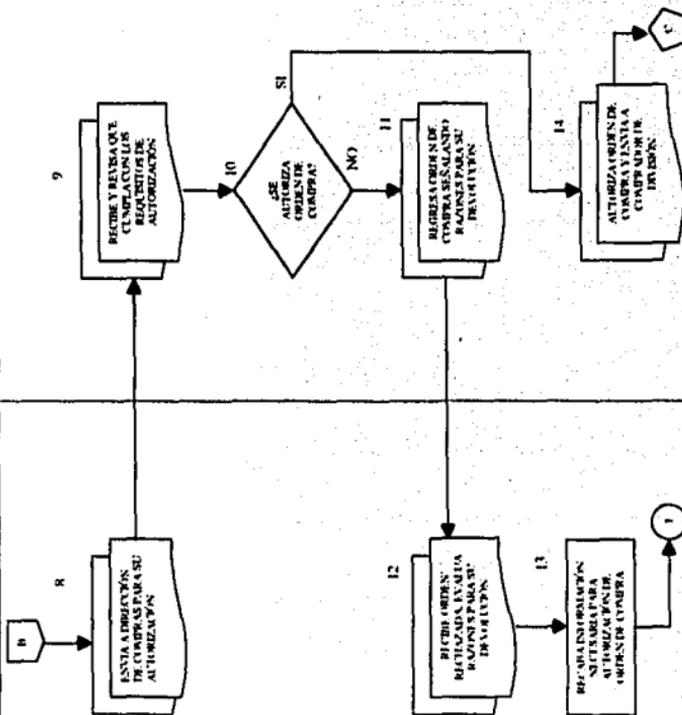
COMPRADOR DE DIVISION





"LA MODERNA, S.A. DE C.V."
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA
DIRECCIÓN DE COMPRAS

COMPRADOR DE DIVISION





"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

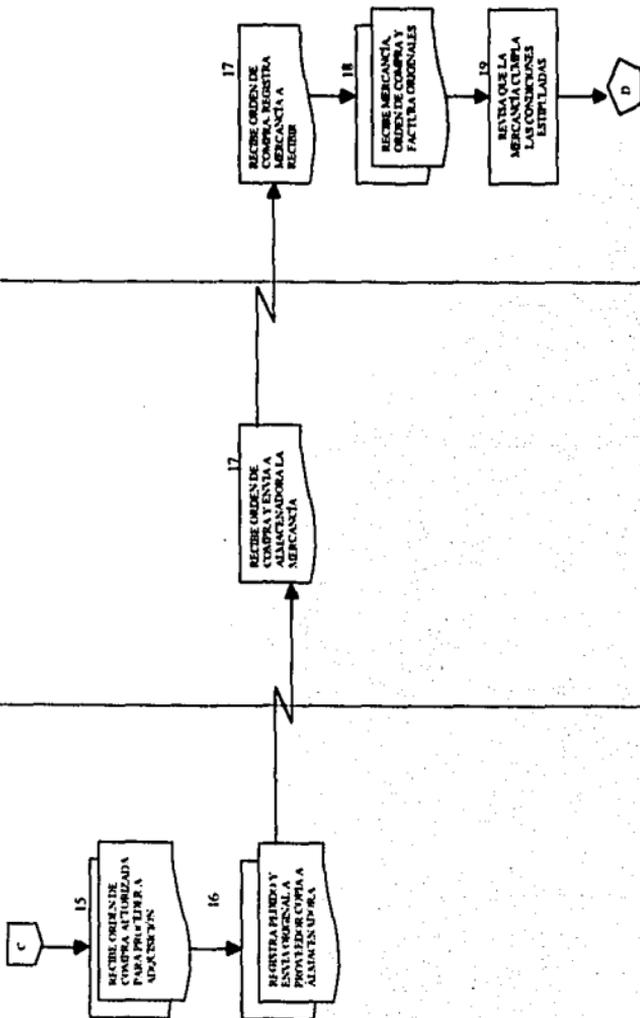
DEPARTAMENTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA

PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA

COMPRADOR DE DIVISION

PROVEEDOR

ALMACENADORA



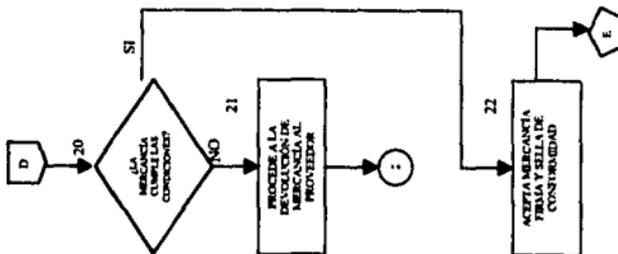


"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA

ALMACENADORA





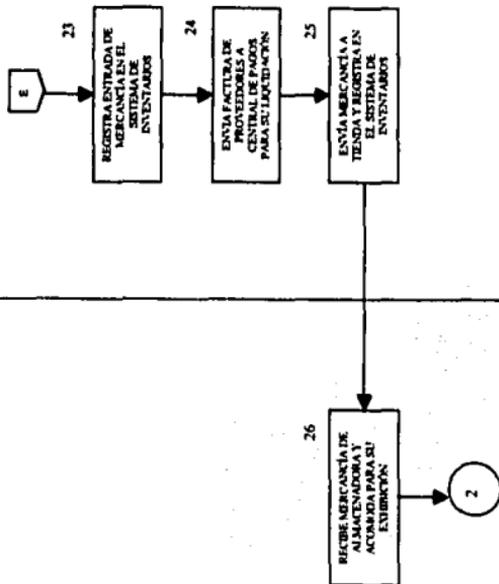
"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA

TIENDA

ALMACENADORA



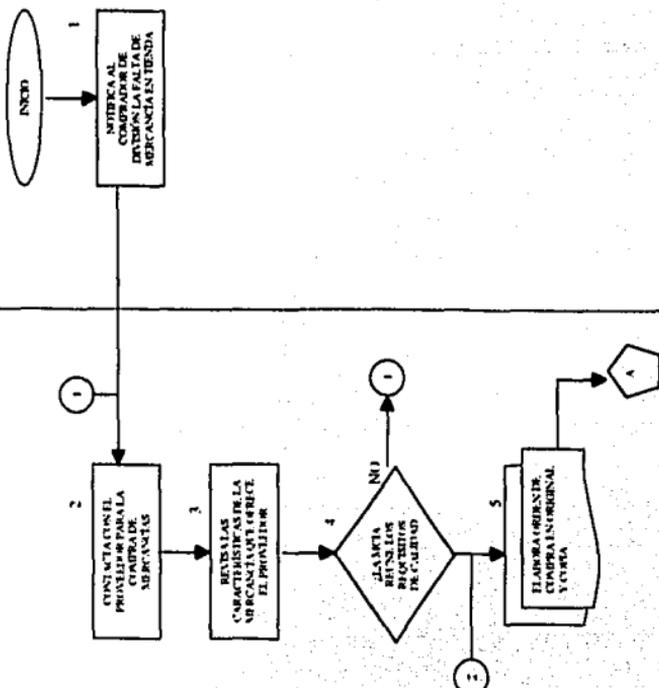


"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

DIVISION ELECTRÓNICA
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA

GERENTE DE TIENDA

COMPRADOR DE DIVISION





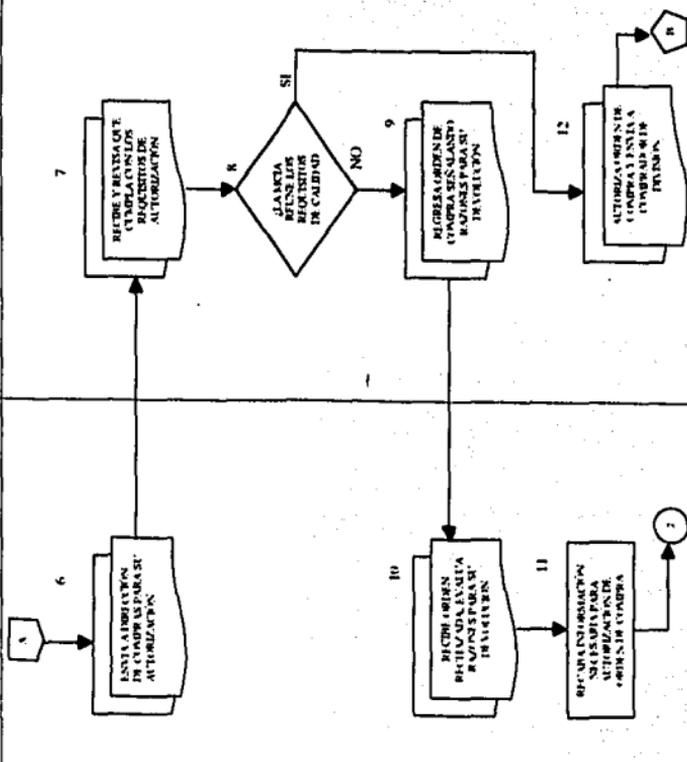
"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

DIVISIÓN ELECTRÓNICA

PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA

DIRECCIÓN DE COMPRAS

COMPRADOR DE DIVISIÓN





"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

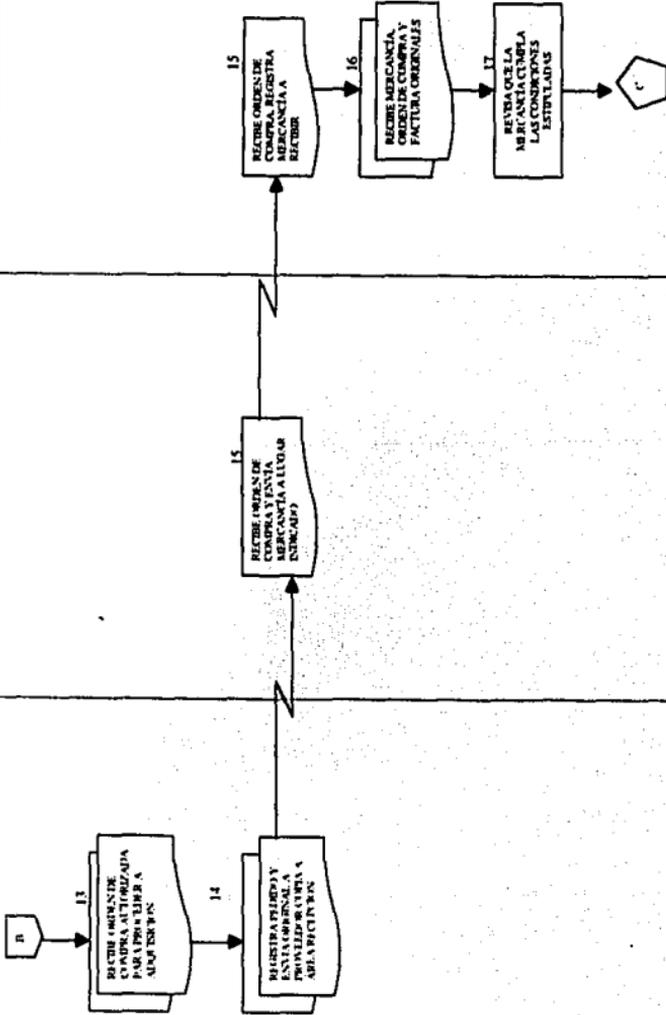
DIVISION ELECTRONICA

PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA

COMPRADOR DE DIVISION

PROVEEDOR

TIENDA O ALMACENADORA



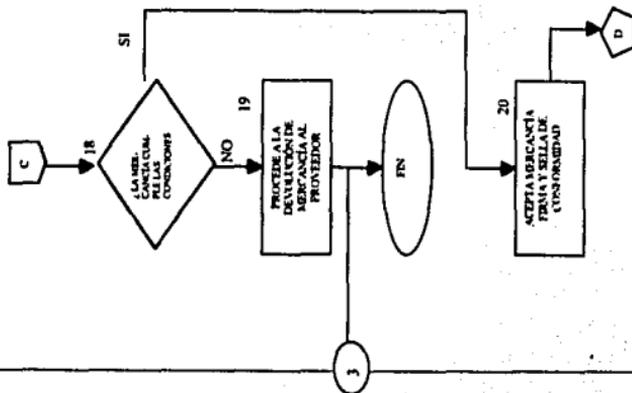


"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

DIVISION ELECTRONICA

PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA

TIENDA O ALMACENADORA



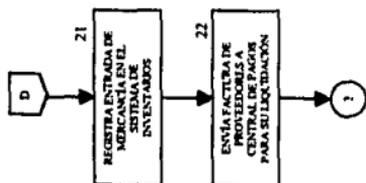


"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

DIVISION ELECTRONICA

PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA

TIENDA O ALMACENADORA

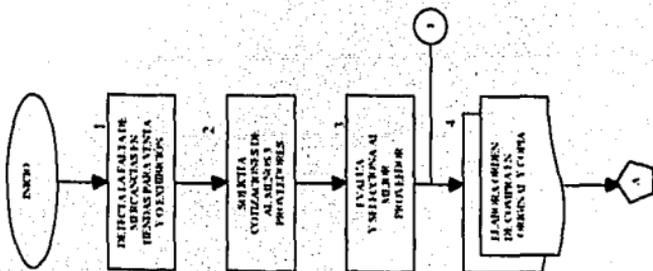




"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

DIVISION MUEBLES
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA

COMPRADOR DE DIVISION





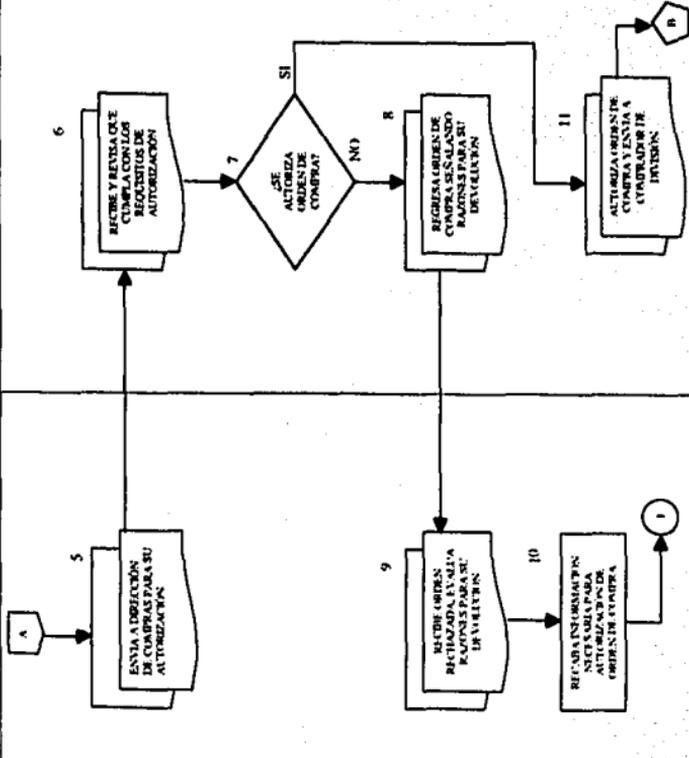
"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

DIVISION MUEBLES

PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCIA

COMPRADOR DE DIVISION

DIRECCION DE COMPRAS





"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

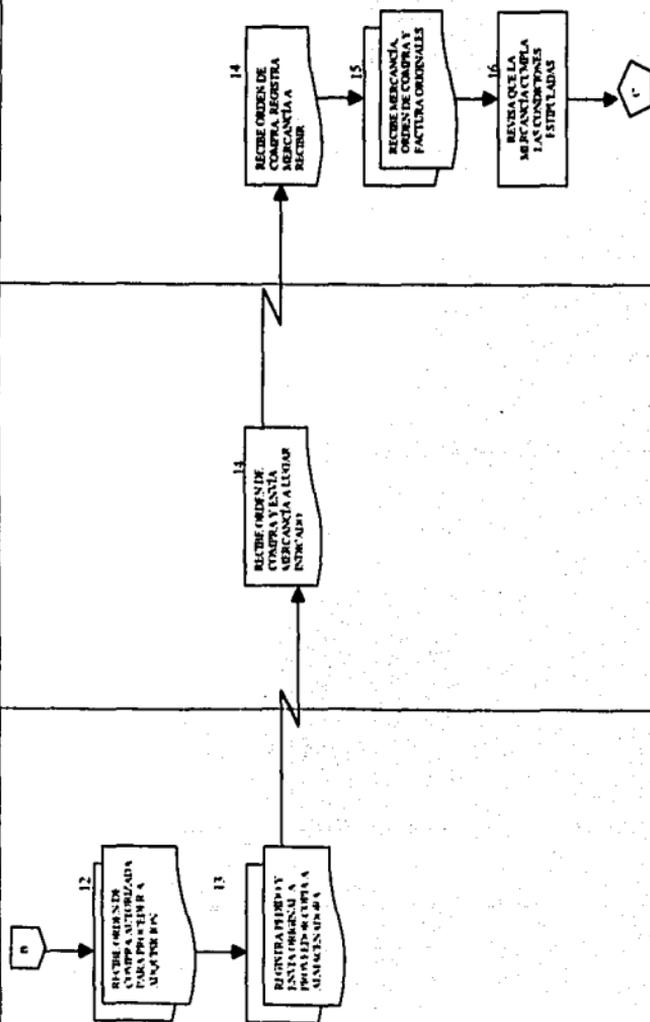
DIVISIÓN MUEBLES

PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA

COMPRADOR DE DIVISIÓN

PROVEEDOR

ALMACENADORA



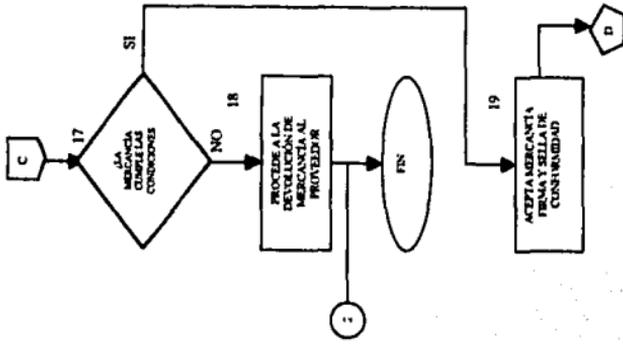


"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

DIVISION MUEBLES

PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCÍA

ALMACENADORA



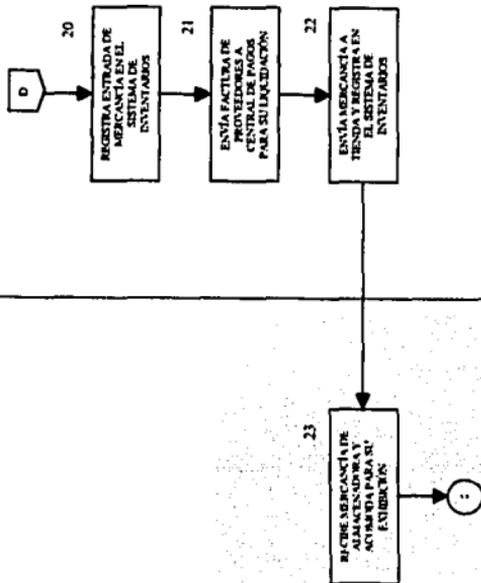


"LA MODERNA, S.A. DE C.V."

DIVISION MUEBLES
PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS DE MERCANCIA

TIENDA

ALMACENADORA





Una vez que el auditor se ha familiarizado tanto con las políticas como con el procedimiento establecido para la compra de mercancías, debe recurrir a las técnicas de auditoría que le permitan investigar y evaluar si los procedimientos establecidos por la administración están siendo cumplidos y en caso de encontrar desviaciones, evaluar en que medida éstas pueden o no ser significativas para la organización. Para llevar a cabo esta actividad me valgo de la técnica de investigación que determina llevar a cabo entrevistas con el personal involucrado en la operación que se está investigando. Se elaboro un cuestionario enfocado a conocer la forma en que se llevan a cabo las operaciones, en el área de compras de "La Moderna, S.A. de C.V." en sus dos divisiones; los resultados obtenidos se resumen a continuación:

**“LA MODERNA, S.A. DE C.V.”****ÁREA DE COMPRAS: DIVISIÓN ELECTRÓNICA****REVISIÓN Y ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

1. ¿Existen Políticas por escrito y manuales de procedimientos para el área de compras? En caso de existir especifique:

No, no existen.

2. ¿Cuenta esta área con un perfil de puestos y descripción de funciones de los diferentes puestos que lo integran? En caso de existir especifique:

Sí existe un perfil de puestos, descripción de funciones, no.

3. ¿Existe un archivo permanente de proveedores, cómo y cuándo se actualiza? Explique brevemente.

Existe un archivo permanente de proveedores por cada línea de producto y cada comprador lo actualiza en base a la calidad, temporada y necesidades de la empresa.

4. ¿Quién autoriza las ordenes de compra?

El director de compras.

5. Explique brevemente el procedimiento de compras.

Cuando el gerente de tienda notifica la falta de mercancía para venta y/o exhibición se contacta al proveedor, se analiza la mercancía, firman convenio de compras, se elaboran pedidos, tienda y/o almacenadora reciben la mercancía y cotejan contra la factura de pedido, envían facturas a central de pagos para programar su liquidación, se elabora y entrega cheque a proveedor y se lleva a cabo el registro contable.

6. ¿Quién y en base a qué determina los máximos y mínimos a comprar por cada tipo de artículo?

Los determina la Dirección de compras con base a la rotación de mercancía.



7. ¿Cuántas cotizaciones de proveedores se obtienen antes de elaborar un pedido? y ¿Quién selecciona al proveedor y en base a qué criterio?

En el caso de electrónica no se llevan a cabo cotizaciones puesto que únicamente se trabaja con marcas líderes en el mercado: En estos casos, se realiza la adquisición de mercancías a través del proceso denominado "resurtido". El comprador es quien selecciona al proveedor en base a la calidad del producto y a la infraestructura de la producción.

8. ¿Cuáles son los criterios para determinar las condiciones de pago a proveedores?

El criterio para pago lo determina la Dirección de Compras, en base al convenio que haya firmado con el proveedor, las fechas de pago se establecen a 30, 60, 90 y 180 días.

9. ¿Qué condiciones se especifican en el pedido?

En el pedido debe especificarse lugar y tipo de entrega (libre a bordo, flete a cargo de ...) plazo de pago, características de la mercancía que se esta adquiriendo, (cantidad, precio, etc.)

10. ¿En qué conceptos de las condiciones establecidas puede modificarse un pedido y quién las autoriza? Explica brevemente.

Cuando el proveedor no está de acuerdo con alguna de estas condiciones (fecha de pago, flete, cantidades, fecha de entrega, lugar de entrega, etc.). La única persona que puede autorizar un cambio en las condiciones establecidas es el Director de Compras.

11. ¿Quién da seguimiento a un pedido?

El comprador de división y el jefe de división en tienda.

12. ¿Cuáles son los criterios para determinar el pago de fletes de la mercancía comprada?

El criterio se determina en base al precio del producto; normalmente el flete debe de incluirse dentro del costo de la mercancía. Se considera fuera del costo cuando "La Moderna, S.A. de C.V." paga el flete, después de haber llegado a algún acuerdo con el proveedor.



13. ¿Quién y en base a que criterios determina las condiciones de entrega (lugar y plazo)?

El comprador de división, en base a las necesidades de cada tienda, en base a las ventas y de acuerdo con los metros cuadrados de exhibición con que cuenta cada tienda.

14. ¿Existen pedidos cancelados? Sí o No. Explique las causas.

Sí, hay muchas circunstancias que pueden orillar a una cancelación, por ejemplo, que el pedido no sea surtido en el lugar y la fecha indicada, que la mercancía no reúna las características especificadas por la compañía, que el proveedor no respete el precio pactado.

15. ¿Quién, cuándo y dónde se efectúa la cancelación de un pedido? Explique brevemente la mecánica.

El procedimiento se inicia en el lugar de entrega, cuando la persona que recibe identifica que el pedido no cumple con las condiciones establecidas, notifica entonces al comprador de división, el cual se encarga de evaluar las razones para la devolución, si no llega a algún acuerdo con el proveedor se lleva a cabo la devolución total o parcial de la mercancía elaborándose una nota de crédito, previa autorización de la dirección de compras. En caso contrario se recibe la mercancía de acuerdo con las condiciones que se hayan acordado.

16. En el caso de pedidos cancelados ¿Quién paga el flete?

En todos los casos de cancelación, el flete corre a cargo del proveedor.

17. ¿Existe algún tipo de convenio publicitario con los proveedores, en qué casos? Explique brevemente.

Sí, existen convenios de publicidad interna (folletaje) requerida a los proveedores para promocionar su producto en las tiendas "La Moderna, S.A. de C.V.", en estos casos se especifica en el convenio que el pago será descontado del importe de las facturas con una nota de crédito.

18. ¿Qué tipo de retroalimentación existe entre el área de compras y el área de recibo de las mercancías? Explique brevemente.



El área de compras tiene la obligación de informar oportunamente al área de recibo, de todas las órdenes pendientes de entrega, por su parte el área de recibo debe de llevar un control de las entregas pendientes y notificar al área de compras cualquier problema que se presente en las entregas.

19. ¿Qué proceso se sigue en la compra de nuevos artículos? Explique brevemente:

Se realizan entrevistas con nuevos proveedores para conocer las diferentes alternativas que ofrece cada uno, se visita la fábrica o planta a fin de evaluar su infraestructura, se evalúa la calidad, precio y capacidad de producción, se selecciona a aquel que ofrece las mejores ventajas para la compañía y se le ofrece la firma del convenio de compras.

20. ¿Qué procedimiento y control se sigue en la compra de piezas sueltas, existe un catálogo de las mismas?

No se realizan este tipo de compras, puesto que el proveedor proporciona todos los elementos de común acuerdo.

21. ¿Qué procedimiento se sigue en los resurtidos? Explique brevemente:

Se contacta con el proveedor a fin de que nos informe sobre los nuevos precios y modelos con los que cuenta, posteriormente se elabora la orden de compras especificando las características de la mercancía a adquirir y se envía al proveedor a fin de que nos surta la orden en el menor tiempo posible de acuerdo con las condiciones especificadas.

22. ¿Qué criterios se toman para discontinuar una mercancía y como pueden identificarse en los registros?

El proveedor es quien determina cuando una mercancía esta discontinuada, y lo hace en base a sus modelos y al desplazamiento de la misma.

23. ¿Qué control y medidas se llevan respecto a las mercancías de lento, sin movimiento y obsoletas?



Esta mercancía se ubica en una división especial denominada "Mercancía de Remate" designándole un precio especial a fin de que se venda rápidamente.

DEPARTAMENTO: Compras. División Electrónica

COMPRADOR DE DIVISIÓN: Héctor Medina Sánchez

ELABORADO POR: Mauricio Chávez Chávez

**"LA MODERNA, S.A. DE C.V."****ÁREA DE COMPRAS: DIVISIÓN MUEBLES****REVISIÓN Y ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

1. ¿Existen Políticas por escrito y manuales de procedimientos para el área de compras? En caso de existir especifique:

No.

2. ¿Cuenta esta área con un perfil de puestos y descripción de funciones de los diferentes puestos que lo integran? En caso de existir especifique:

En la actualidad ninguno de los dos documentos existen, pero se está trabajando en ellos.

3. ¿Existe un archivo permanente de proveedores, cómo y cuándo se actualiza? Explique brevemente.

Existe un catálogo de proveedores por cada comprador de división, se actualiza conforme a las necesidades de cada división.

4. ¿Quién autoriza las ordenes de compra?

Por política debe ser el Director de Compras o en su ausencia la persona que lo esté supliendo.

5. Explique brevemente el procedimiento de compras.

El comprador de división determina la necesidad de adquirir nueva mercancía para tienda, evalúa las características, elabora orden de compra, envía original al proveedor y copia al área de recibo a fin de que esté enterada de la mercancía que se va a adquirir, en la fecha de recepción se revisa que la mercancía cumpla con las condiciones estipuladas en la orden de compra, registra entrada de mercancía en el sistema de inventarios, envía mercancía a la tienda que lo requiera registrando en el sistema de salida de mercancía en almacenadora, la tienda recibe la mercancía dándole entrada en su sistema, se acomoda la mercancía para su exhibición.



6. ¿Quién y en base a qué determina los máximos y mínimos a comprar por cada tipo de artículo?

Normalmente son determinados por el propio comprador de división, él los determina teniendo en consideración la rotación de mercancías a mayores ventas, mayores requerimientos de mercancía.

7. ¿Cuántas cotizaciones de proveedores se obtienen antes de elaborar un pedido? Y ¿Quién selecciona al proveedor y en base a qué criterio?

Debe de obtenerse un mínimo de tres cotizaciones antes de elaborar la orden de compra, el comprador de división evalúa a los proveedores en cuanto a calidad, precio, posibilidad de hacer frente a un pedido y selecciona a aquel que ofrezca las mejores condiciones para la compañía.

8. ¿Cuáles son los criterios para determinar las condiciones de pago a proveedores?

Estas condiciones ya están determinadas, la compañía solo tiene condiciones a 30, 60, 90 y 180 días. En general estas condiciones se establecen desde que se firma la carta convenio con el proveedor.

9. ¿Qué condiciones se especifican en el pedido?

Cantidad, modelo y precio de las mercancías que se están comprando, fecha de entrega, lugar de entrega, condiciones de pago.

10. ¿En qué conceptos de las condiciones establecidas puede modificarse un pedido y quién las autoriza? Explica brevemente.

Solo se modifican las condiciones cuando el proveedor no puede ofrecer la mercancía que le solicitamos pero a cambio nos ofrece un producto en condiciones similares, la persona autorizada para aprobar un cambio en las condiciones es el comprador de división, después de haber recibido autorización del Director de Compras.

11. ¿Quién da seguimiento a un pedido?



La almacenadora, después de que la división de compras correspondiente le ha informado sobre la mercancía que va a recibir.

12. ¿Cuáles son los criterios para determinar el pago de fletes de la mercancía comprada?

Todos los fletes deben de considerarse dentro del costo de la mercancía que se esta comprando, en el caso de que el proveedor no quiera incluirlo se llegará a un acuerdo y podrá ser liquidado por "La Moderna, S.A. de C.V."

13. ¿Quién y en base a que criterios determina las condiciones de entrega (lugar y plazo)?

El lugar de entrega por política debe ser siempre la almacenadora más cercana a la tienda que esté solicitando las mercancías, el plazo depende también de la rotación de mercancía.

14. ¿Existen pedidos cancelados? Si o No. Explique las causas.

Si, un pedido puede ser cancelado cuando no reúne las condiciones establecidas en la orden de compra, cuando un proveedor no surte a tiempo la mercancía, cuando el proveedor pretende hacer la entrega de mercancía en un lugar diferente al estipulado en la orden de compra o cuando el proveedor hace alguna modificación al precio estipulado.

15. ¿Quién, cuándo y dónde se efectúa la cancelación de un pedido? Explique brevemente la mecánica.

Cualquier cancelación debe ser previamente autorizada por el área de compras, (dirección o comprador de división). El procedimiento se lleva a cabo en el área de recibo.

16. En el caso de pedidos cancelados ¿Quién paga el flete?

En todos los casos el flete está a cargo del proveedor.

17. ¿Existe algún tipo de convenio publicitario con los proveedores, en qué casos? Explique brevemente



Si, algunas veces se llega a acuerdos con proveedores para promocionar su producto en la compañía, lo anterior se logra a través de los folletos de promociones que se elaboran en la entidad.

18. ¿Qué tipo de retroalimentación existe entre el área de compras y el área de recibo de las mercancías? Explique brevemente.

Entre estos departamentos debe haber una constante comunicación para la recepción de mercancías así como alguna posible devolución de mercancías. Compras notifica a recibo las mercancías que habrá de recibir y a su vez el área de recibo notifica a compras sobre la recepción que se haga.

19. ¿Qué proceso se sigue en la compra de nuevos artículos? Explique brevemente:

Cuando se pretende adquirir un nuevo artículo para venta se contacta con los proveedores que pueden ofrecer el producto, se evalúan las características de entrega, producción, calidad, cantidad de las mercancías y se selecciona aquel que ofrezca las mejores condiciones de calidad, precio, oportunidad de entrega y capacidad de producción. Todo proveedor nuevo debe de firmar una carta convenio con la organización.

20. ¿Qué procedimiento y control se sigue en la compra de piezas sueltas, existe un catálogo de las mismas?

En la compañía no se compran piezas sueltas.

21. ¿Qué procedimiento se sigue en los resurtidos? Explique brevemente:

Es el mismo procedimiento de compras, la única diferencia es que en este caso no hay que evaluar proveedores sino que se cuenta con un solo proveedor para surtir el pedido.

22. ¿Qué criterios se toman para discontinuar una mercancía y cómo pueden identificarse en los registros?



Normalmente cuando un proveedor se discontinúa es porque el proveedor así lo determina al dejar de fabricarlo o disminuir sus niveles de producción, en estos casos la mercancía se traspasa a la división de remates.

23. ¿Qué control y medidas se llevan respecto a las mercancías de lento, sin movimiento y obsoletas?

Como ya se mencionó se traspasan a la división de remates y se ofrecen al público a un precio de promoción a fin de darles salida lo más pronto posible.

DEPARTAMENTO: Compras. División Muebles

COMPRADOR DE DIVISIÓN: *Eduardo*

ELABORADO POR: Mauricio Chávez Chávez

DIAGNOSTICO

La finalidad de todo trabajo de auditoría es llegar a una conclusión útil para la organización y sus miembros, en auditoría operacional que se persigue es hacer recomendaciones para hacer más eficientes las operaciones de la entidad.

El informe de auditoría será el medio por el cual la administración evaluará el trabajo del auditor así como su contribución y constituye la evidencia acerca del carácter profesional de las actividades de auditoría. El informe es, por lo tanto, uno de los aspectos de mayor interés en cualquier nivel de auditoría, pues será resultado de la calidad del trabajo realizado.

El resultado del trabajo de auditoría operacional realizado en "La Moderna. S.A. de C.V." se resume en el siguiente informe.



Lic. Juan Carlos Correa
Director General
La Moderna, S.A. de C.V.
México, D.F.

He examinado el sistema de compras de mercancía y materiales de la compañía La Moderna S.A. de C.V. por el período del 1 de Febrero al 30 de Septiembre de 2001. Mi examen se efectuó con base en pruebas selectivas e incluyó la inspección de evidencia documental que se utiliza para el procesamiento de las transacciones y la aplicación de otros procedimientos de auditoría que se consideraron necesarios en las circunstancias

Existen problemas relacionados con la organización del departamento de compras y con la necesidad de incrementar las medidas de supervisión que hasta la fecha ha desarrollado la gerencia; asimismo, observe la falta de manuales de procedimientos que incluyan normas específicas y de observancia uniforme para el desarrollo de las actividades en el área sujeta a examen.

En mi opinión, basada en la auditoría operacional llevada a cabo, exceptuando el párrafo anterior, los métodos y procedimientos que configuran el sistema de compras de mercancía en esa fecha, son razonablemente satisfactorios considerando las características de la estructura organizacional de la empresa.

Atentamente

Departamento de Auditoría Interna

L.C. Mauricio Chávez Chávez

Gerente

México, D.F., Octubre 30, 2001



OBSERVACIÓN	CAUSA	EFECTO	SUGERENCIA	RESPONSABLE
El personal del área de compras no cuenta con políticas por escrito que permitan determinar los criterios a seguir en el desarrollo de sus actividades y carece de manuales que indiquen los procedimientos vigentes para la compra y devolución de mercancías.	La Dirección de Compras cuenta con un manual que resume las políticas que rigen las actividades del departamento, así como los procedimientos indicados para cada situación en particular. Pero no son del conocimiento del personal del área de compras.	Las desviaciones en los procedimientos origina entrega de mercancía en lugares diferentes a los indicados y recepción de mercancías en fechas posteriores a las indicadas.	Conviene hacer llegar a todo el personal del área de compras una copia de las políticas y procedimientos a fin de unificar las actividades.	Gerencia de Compras.
En el procedimiento de compras de mercancías, no todas son entregadas en la Almacенadora, aún cuando la orden de compra lo señale.	Hay ocasiones en que la mercancía ya esta vendida y debe ser entregada lo más pronto posible al cliente, indicando al proveedor que haga la entrega directa en la tienda, sin autorización previa de la dirección de compras	Muchas veces a la mercancía que se entrega en lugar diferente a la Almacенadora, no es registrada en el sistema de inventarios de esta última, lo que origina diferencias en los comparativos de inventarios de tiendas contra Almacенadora.	Es necesario llevar un control más exhaustivo de las mercancías requeridas en tiendas, a fin de hacer oportuna y evitar entregas precipitadas y en lugares disintos a los que señala la política de la organización.	Compradores de División.
Existen ordenes de compra que no han sido surtidas por el proveedor aún cuando la fecha de entrega ha vencido.	El comprador de división no ha dado seguimiento a éstas ordenes de compra por considerar que su seguimiento es responsabilidad de la Almacенadora.	No dar seguimiento a un pedido puede originar pérdida de clientes por no contar con mercancías para satisfacer sus necesidades.	Es indispensable que el comprador de división tenga presente que su responsabilidad en las ordenes de compra termina con la entrega de mercancía en la Almacенadora.	Dirección de Compras y Comprador de División.



OBSERVACIÓN	CAUSA	EFEECTO	SUGERENCIA	RESPONSABLE
Existen cancelaciones y/o modificaciones a la orden de compra original que no han sido autorizadas por la dirección de compras.	Con la finalidad de agilizar las devoluciones y/o cancelaciones de compras, el área de recepción y los compradores de división pasan por alto el requisito de autorización de la dirección de compras.	Se puede llevar a cabo la devolución y/o cambio de mercancías que pueden ser adquiridas por la compañía a un precio especial o con la posibilidad de ofrecerlas a través de una promoción especial, lo que significaría contar con un mayor número de clientes.	Es necesario que cada comprador de división lleve un control de los pedidos que se modifican o cancelan y que están autorizados por la dirección de compras.	Dirección de Compras y Comprador de División.
No obtienen cotizaciones de proveedores al llevar a cabo la compra de nuevas mercancías.	Los compradores de división consideran que solo deben de comprar a marcas líderes en el mercado, pues son las que ofrecen las mejores condiciones en calidad y precio, sin embargo en varias ocasiones se pagan precios muy elevados en la compra de mercancías.	No se procura la competencia entre proveedores con el ánimo de abatir precios y lograr mejores condiciones para la organización.	Conviene aclarar si habrá divisiones que podrán pasar por alto la política de cotizaciones de proveedores, pues aceptar que alguno ignore la política involucra permitir a otros abstenerse de cotizar, perdiendo mejores oportunidades para la entidad.	Gerencia de Compras.



CONCLUSIONES

Como punto final en todo trabajo de investigación es necesario destacar aquellos aspectos que se consideran de mayor importancia. Durante el desarrollo de este trabajo analicé la importancia de la auditoría interna, así como los diferentes tipos que se han desarrollado. Posteriormente se estudió el procedimiento de compras, desde la requisición de los bienes hasta la recepción de los mismos, para entrar después de lleno al tema principal, la auditoría operacional. Finalmente se ejemplificó la aplicación de un trabajo de auditoría operacional al área de compras de una empresa. Las conclusiones que se desprenden son las siguientes:

La auditoría en los últimos años ha tenido un gran desarrollo dentro de las organizaciones, ha dejado de ser vista únicamente como un instrumento para evaluar los estados financieros de la empresa y actualmente se le visualiza como una herramienta de apoyo para detectar problemas y ofrecer soluciones para incrementar la eficiencia en el desarrollo de las actividades dentro de las empresas y entidades.

Dada su importancia la auditoría es una herramienta que puede utilizarse en todo tipo de organizaciones y en todos los niveles de las mismas, pues por su flexibilidad permite desarrollar programas de trabajo adecuados a las necesidades de la empresa en que se desarrolle.

Una de las características más importantes de la auditoría consiste en ser una herramienta con una visión hacia el futuro, pues al detectar problemas actuales y ofrecer soluciones, abre la posibilidad de mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones para la obtención de mejores resultados en el futuro.



Lo que distingue a una auditoría de otra, depende básicamente del objetivo que cada una persigue, de quién la práctica y el alcance de la misma. Así podemos encontrar que si se busca una revisión de los procedimientos conviene aplicar la auditoría operacional, si por otro lado deseamos evaluar las cifras presentadas en los estados financieros de esas operaciones, la mejor herramienta la constituye una auditoría de estados financieros.

Finalmente, el factor común entre todas las auditorías es constituirse como una herramienta de servicio a la administración, a fin de hacer más eficientes las actividades y contribuir así al logro más eficiente de los objetivos que se persiguen.

La auditoría operacional ha tenido un gran auge en los últimos tiempos, pues se ha convertido en un instrumento de evaluación del grado en el cual se cumplen las políticas, procedimientos y normas establecidas por la administración; detectando deficiencias, cuantificando el efecto que las mismas tengan en los resultados de las operaciones y ofreciendo recomendaciones para incrementar la eficiencia y eficacia en las operaciones.

Para el Licenciado en Contaduría la auditoría operacional constituye un gran reto a su capacidad, pues al ser aplicable a todos los niveles de la organización exige que se encuentre familiarizado con las actividades de la empresa a fin de detectar aquellas áreas que requieran especial atención. Al constituirse como un instrumento que además ofrece recomendaciones requiere que el auditor este en posibilidades de evaluar los resultados que se obtendrían si esas recomendaciones se llevaran a cabo, el auditor operacional debe estar entonces plenamente convencido de que las recomendaciones que ofrece son las que más se apegan a las características de la entidad y debe cerciorarse, de que la misma cuenta con los resultados suficientes para aplicar las medidas correctivas necesarias.



El trabajo de un auditor operacional requiere de continuidad a fin de que los resultados de su trabajo y las recomendaciones sean óptimos; con una constante evaluación de las operaciones es más probable que los errores se corrijan y la posibilidad de desviación se disminuye notablemente. Asimismo requiere apoyo por parte de los altos directivos de la organización, pues si se desea incrementar la eficiencia en las operaciones es necesario que las recomendaciones que se emiten se lleven a la práctica para beneficio de la entidad.



BIBLIOGRAFÍAS

Mendivil Escalante, Victor Manuel. **Elementos de Auditoría**. México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, 27ª reimpresión 1997.

Santillana González, Juan Ramón. **Auditoría I**. México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, 2000.

Taylor, Donald H. **Auditoría**. México, Ed. Limusa, 1995.

Osorio Sánchez, Israel. **Auditoría I**. México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, 2000.

Holmes Arthur y Overmyer Wayne. **Principios Básicos de Auditoría**. Continental, S.A de C.V. 16ª. reimpresión, 1989.

Willingham, John. **Auditoría Conceptos y Métodos**. Ed. Mc Graw Hill. 1990.

Sánchez Curiel, Gabriel. **Auditoría Operacional**. México, Ed. ECASA. 4ª. Reimpresión 1993.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. **Normas y Procedimientos de Auditoría**. México, 21ª. ed 2001.



Lozano Nieva, Jorge. **Auditoría Interna**. México, Ed. ECASA. Undécima reimpresión 1993.

Chiavenato, Idalberto. **Iniciación a la Organización y Técnica Comercial**. México, Ed. Mc Graw Hill, 1993.

Jorge Klein, Miguel. **La Función de Compras**. Buenos Aires, Ed. Macchi, 1994.

Mercado H., Salvador. **Compras Principios y Aplicaciones**. México, Ed. Limusa, 3era. Reimpresión 1994.

Brink, Víctor. **Auditoría Interna Moderna**. Ed. ECAFSA, 4ª. Edición.

Alberto Shuster, José. **Control Interno**. Buenos Aires-Argentina, Ediciones Macchi. 1992.

López Obieta, Salvador. **Auditoría de Operaciones**. México. Ed. PAC, 1991.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. **Auditoría Operacional**. México, 8va. Reimpresión, 1999.