



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**

**"AUDITORIA INTERNA.  
AUDITORIA INTERNA APLICADA A LA  
FUNCION DE COMPRAS"**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
MARIA ELENA ALBA OLIVARES**

**ASESOR: C P GONZALO MARQUEZ CERVANTES**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO**

**2002**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

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



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

ATN. O. 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 Interna aplicada a la función de Compras

que presenta la pasante María Elena Alba Olivares

con número de cuenta 9656805-5 para obtener el título de

Licenciada en Contaduría

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

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 8 de Mayo de 2002

MODULO

PROFESOR

FIRMA

I

L.C. Bolando Sánchez Peláez

III

C.P. Alberto Bazo Arenas

IV

C.P. Gonzalo Sánchez Cepantes

**A DIOS**

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CHAUTITLÁN**

**A MIS PROFESORES**

**A MIS PADRES**

**A MI HERMANO**

**GRACIAS**

## **INDICE.**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA</b>	
1.1 Antecedentes	2
1.2 Conceptos y tipos de Auditoría	3
1.3 Normas de Auditoría	4
1.4 Técnicas de Auditoría	7
1.5 Procedimientos, alcance y oportunidad	9
1.6 Papeles de trabajo	10
<b>CAPITULO 2. AUDITORÍA INTERNA</b>	
2.1 Concepto	11
2.2 Objetivos y responsabilidades	11
2.3 Normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna	13
2.4 Ubicación y organización	15
2.5 Funcionamiento y enlace con Auditoría externa	21
2.6 Informes y seguimiento	26
<b>CAPITULO 3. COMPRAS</b>	
3.1 Importancia	29
3.2 Organización	30
3.3 Funcionamiento	35
3.4 Estrategias y controles	41
3.5 Políticas y procedimientos	44
3.6 Procedimientos aplicables de Auditoría Interna a la función de Compras.	46
<b>CASO PRÁCTICO</b>	<b>49</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>101</b>

## INTRODUCCIÓN.

Las empresas buscan una mayor eficacia y eficiencia en los objetivos que persiguen y por supuesto aumentar las utilidades disminuyendo los costos, para ser competitivas.

Las organizaciones implementan una serie de políticas y procedimientos que los conduzca a alcanzar los objetivos que determinaron; pero además instrumentan los controles que les permitan verificar si los resultados que obtienen están de acuerdo con lo que planearon.

Auditoría Interna tiene un papel de gran importancia para estas organizaciones. Dejo de ser vista solo como el medio para detectar fraudes, y se convirtió en una herramienta de control. Ahora, no solo es suficiente la labor de los auditores externos, claro que es importante y necesario, según sea el caso, contar con la opinión sin salvedad de un contador público, que le de credibilidad a la información financiera que se presenta. De igual forma es de gran utilidad las observaciones que nos proporciona cuando evalúa el control interno de la organización. Pero debido a la complejidad, volumen y variedad de las operaciones, en muchos casos es recomendable tener Auditoría Interna, que se encargue de la evaluación en el transcurso del año.

Cada área debe funcionar de forma óptima, cumpliendo con los objetivos específicos que le fueron asignados. Una de esas áreas vitales en toda organización es Compras, por ser el proveedor inicial interno.

De su mal funcionamiento, se derivan problemas que pueden llegar a ser serios como: mala calidad en los productos, el desabasto o la entrega inoportuna y altos precios de materias primas, que repercuten sin remedio, en la disminución del margen de utilidad.

Se tiene en Compras, por tanto, una área de especial atención y cuidado.

En este trabajo se aborda la Auditoría Interna en la función de Compras, enfocado al abastecimiento de productos de un almacén en una empresa comercializadora.

El primer capítulo se refiere a aspectos básicos de Auditoría, como son las Normas y las Técnicas, para la ubicación dentro de un marco general.

El segundo capítulo se dedica a la Auditoría Interna, conocer aspectos relevantes como las Normas para la práctica profesional, la organización de un departamento de este tipo y su funcionamiento, para comprender esta herramienta tan útil de control.

En el tercer capítulo, se ve la organización y funcionamiento del departamento de Compras, para conocer el marco de actuación de Auditoría interna, del que se ocupa este trabajo.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se presentara un caso práctico.

## CAPITULO I GENERALIDADES DE AUDITORÍA.

### 1.1 Antecedentes.

El origen de la función de Auditoría es remoto, aunque su verdadero desarrollo corresponde al siglo XX; pero se tiene conocimiento de que hacia el siglo XV, algunas familias pudientes establecidas en Inglaterra recurrían a los servicios de auditores para asegurarse de que no había fraude en las cuentas manejadas por los administradores de sus bienes

"En 1844 el Parlamento Inglés aprobó una ley para la cual no se concedía la incorporación de una compañía si no eran nombrados uno o más auditores y por medio de otra ley en 1845 se dispuso que sería un procedimiento legal el que los auditores emplearan contadores. A finales del siglo XIX, la profesión contable estaba ya firmemente establecida en las Islas Británicas".<sup>1</sup>

La contaduría como profesión fue introducida a este continente por los británicos en la segunda mitad del siglo XIX.

Cuando la Auditoría fue exportada a los Estados Unidos los contadores de este país adoptaron el modelo británico de información, aunque allí no había estatutos comparables a los de los británicos

"La ausencia de requerimientos estatutarios para que los accionistas dispusieran de auditorías condujo en el siglo XIX a la existencia de una gran diversidad de auditorías que comprendía desde auditorías de balance general hasta los más amplios y detallados análisis de todas las cuentas de una corporación. Los informes a los accionistas sobre los manejos administrativos eran poco frecuentes".<sup>2</sup>

"Varios fueron los factores que contribuyeron al crecimiento de esta profesión durante los primeros treinta años del siglo XX, la profesión contable creció como consecuencia, por ejemplo del crecimiento económico. Adicionalmente el crecimiento de los mercados de valores públicos y la publicación de informes anuales, alentada por la Bolsa de Valores de Nueva York, condujo al empleo de auditores para agregar confiabilidad a Estos".<sup>3</sup>

El origen más remoto de la auditoría interna se ubica con el crecimiento de la actividad comercial, cuando el comerciante no puede ejecutar todas las actividades productivas o comerciales, se ve obligado a allegarse de personas que actúen por cuenta de aquel. El comerciante idea formas para supervisar, vigilar y controlar a sus empleados

Pero ante el crecimiento en complejidad y volumen de las operaciones, el dueño necesita asignar esta función a una o más personas de la organización

Dentro de la evolución de la auditoría interna, la Comisión para la Vigilancia del Intercambio de Valores, en los EUA, juega un papel importante al requerir una plena confiabilidad en la información financiera de empresas que tienen colocadas acciones entre el público inversionista

<sup>1</sup> W. Thomas Porter, Auditoría: un análisis conceptual, p66

<sup>2</sup> Bacon Charles A. Manual de Auditoría Interna. UTIIEA, México D.F. 1982

<sup>3</sup> Hernández, Miranda María Teresa. La importancia de los papeles de trabajo en una auditoría. Tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduría Cuautitlan Izcalli Mex, 2000 pp3

Posteriormente surge el Instituto de Auditores Internos, en los EUA; el cual permitió el desarrollo ordenado de la profesión

En México, 1845, el Tribunal de Comercio de la Ciudad de México estableció la primer escuela de enseñanza comercial, bajo el nombre de Escuela Mercantil. Y en 1905 se crea la carrera de contador en 1905 en la Escuela Superior de Comercio y Administración.

Por otra parte, el Instituto Mexicano de Auditores internos, es un organismo que agrupa a los profesionales que ejercen esta profesión, siendo considerado como un lugar abierto a la capacitación e investigación dentro de la auditoria interna y control.

Una de las ultimas etapas del desarrollo de la Auditoria interna, lo constituye el surgimiento de nuevos tipos de auditoria: la administrativa y la operacional, que vienen a complementar a la financiera, en el servicio que presta a la Administración.

## 1.2 Conceptos y Tipos de Auditoría

Como una primera clasificación se distingue entre Auditoría externa e interna.

**Auditoria externa:** "Es el examen critico que realiza un licenciado en contaduría o un contador publico 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."<sup>4</sup>

**Auditoria interna:** Es una actividad, relativamente independiente, que se encarga de analizar y evaluar las actividades de una organización, proporcionando sugerencias a las desviaciones y el seguimiento que corresponde, para que la información presentada a la dirección refleje la realidad y en base a ello se puedan tomar decisiones.

Atendiendo al enfoque u objeto principal de estudio, se tiene:

### Auditoria administrativa

"Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de una institución"<sup>5</sup>

"Es el examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados, la organización, utilización y coordinación de dichos recursos, los métodos y controles establecidos y su forma de operar."<sup>6</sup>

En mi opinión, auditoria administrativa, es la evaluación, a través de procedimientos particulares, de la eficiencia en la planeación, dirección, ejecución y control en una organización"

<sup>4</sup> Osorio, Sánchez Israel Auditoria I. ECASA, México D.F., 1994. pag. 23

<sup>5</sup> Fernández, Arena Jose Antonio. Auditoria Administrativa. Diana, México D.F., 1991. pag.

<sup>6</sup> Santillana, González Juan Ramón Auditoria IV. ECASA, México D.F., 1996. Pag 118

#### Auditoría operacional

Juan Ramón Santillana considera que "Es la evaluación de eficiencia, eficacia y economía con que están siendo utilizados los recursos. Su objetivo es promover la eficiencia en la operación."

"Es una herramienta que a través del análisis de las funciones que lleva a cabo un área o departamento de una empresa, permite sugerir a la administración la forma de llevar a cabo las operaciones encomendadas a fin de incrementar la eficiencia operativa"<sup>7</sup>

Considero que auditoría operacional, es la que se encarga de la evaluación de los procedimientos que se desarrollan en cada área de una organización, en menor tiempo y a menor costo

#### Auditoría financiera

" Es la verificación de la confiabilidad e integridad de la información financiera, y la complementaria operacional y administrativa, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información "<sup>8</sup>

"Es la revisión sistemática de los libros y registros de una entidad a fin de verificar la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de la misma entidad"<sup>9</sup>

En mi opinión, auditoría financiera es la comprobación de la razonabilidad de la información financiera

### 1.3 Normas de Auditoría

Como profesional el auditor, en el desempeño de sus labores, adquiere responsabilidad, no solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con las personas que van a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones.

Para aplicar los procedimientos en una auditoría, el contador público, no cuenta con un instructivo rígido que le marque las pautas a seguir; sin embargo para que su trabajo se encuentre bajo un criterio uniforme en relación al círculo de auditores, cuenta con ciertos fundamentos que son la base de los procedimientos que se aplican en una auditoría

Normas de Auditoría son "los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo desempeñado y a la información que rinde como resultado de este trabajo"<sup>10</sup>.

Las normas de Auditoría se clasifican en:

Normas personales

Normas de ejecución

Normas de información

<sup>7</sup> Amador, René. Elementos de auditoría financiera y operacional. Editorial PAC, México D.F., 1985. Pag 29

<sup>8</sup> Santillana, González Juan Ramón. Auditoría IV. ECAFSA, México D.F., 1996. Pag 160

<sup>9</sup> Amador, René. Op cit p21

<sup>10</sup>IMCP. Normas y Procedimientos de Auditoría. Boletín 1010

Normas personales - Son las cualidades que el auditor debe tener para poder desempeñar un trabajo de este tipo

1.- El entrenamiento técnico y la capacidad profesional-

- se logra mediante el cumplimiento de los requisitos académicos que buscan la obtención del título profesional legalmente expedido por una institución reconocida.
- lo anterior debe complementarse con la aplicación práctica, bajo la guía de auditores experimentados, por un periodo razonable.

Es conveniente distinguir que el entrenamiento técnico es la adquisición de los conocimientos y habilidades que son necesarios para la realización del trabajo; la capacidad profesional, además de comprender lo anterior, requiere una madurez de juicio. Cabe mencionar que los conocimientos técnicos avanzan constantemente por lo que el Contador Público debe mantenerse al día

2.- Cuidado y diligencia profesional -

- el auditor siempre debe desempeñar su trabajo con mucho cuidado, valiéndose de su capacidad y habilidad profesional, con buena fe e integridad
- a pesar de lo anterior, es susceptible de cometer errores,
- pero los márgenes de error deben ser reducidos, cuanto sea posible, al realizar las actividades con sumo cuidado, propio de un profesional.

3.- Independencia -

- el auditor debe abstenerse de realizar un trabajo cuando existan circunstancias que puedan influir en su opinión
- incluso cuando otras personas puedan tener dudas sobre la objetividad de la misma.

Normas de ejecución del trabajo - Son

1.- Planeación y supervisión - El auditor debe planear adecuadamente el trabajo que realizara al evaluar las operaciones de una organización, así como supervisar de forma apropiada a los ayudantes

La evidencia de haber planeado y supervisado una auditoria quedara demostrada en los papeles de trabajo

En la etapa de planeación, el auditor debe establecer el nivel de importancia relativa y el riesgo de auditoria

Un auditor para planear adecuadamente un trabajo debe conocer, los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo, además de las características de la empresa.

El auditor podrá obtener la información, para la correcta planeación , a través de entrevistas con el cliente, visitas a las instalaciones, observación de las operaciones, entrevistas con funcionarios de la organización , revisión de documentos en relación a aspectos jurídicos, examen de estados financieros, se puede auxiliar de trabajos de auditorias anteriores y estudiar de forma preliminar el control interno

Por otra parte, la supervisión, se planeará a través de: el análisis de la experiencia y capacidad profesional de los elementos, la revisión del plan general de trabajo, su discusión para ajustarlo según el control interno y los objetivos, y el pronostico del tiempo que se utilizara.

La supervisión se llevara a cabo revisando los programas de Auditoria, además de las posibles modificaciones que pueda sufrir, también, explicando a los elementos la forma en que deben realizar su trabajo ( por supuesto, según la experiencia que tengan), aclaración de dudas, controlando el tiempo y supervisando el estado de los papeles de trabajo

Para terminar la supervisión se debe: realizar una revisión final del contenido de los papeles de trabajo y la aprobación del contador publico que dictamina, una vez que ya se comentaron todos los problemas importantes que se encontraron en el desarrollo del trabajo

## 2.- Estudio y evaluación del control interno.

"El conocimiento y evaluación del control interno deben permitir al auditor establecer una relación específica entre la calidad del control interno de la entidad y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoría"<sup>11</sup>

Para poder evaluar el control interno primero se deben conocer los elementos de su estructura que son: Ambiente control, sistema contable y procedimientos de control.

Ambiente control es la actitud de la administración hacia los controles internos establecidos, como la estructura de la organización, el funcionamiento del consejo de Administración, políticas del personal, métodos para asignar autoridad y responsabilidad, entre otras

El sistema contable es el método y registro para cuantificar las operaciones de la organización.

Procedimientos de control son procedimientos y políticas adicionales, que se establecen para asegurar que los objetivos se estan alcanzando. Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos: autorización, segregación de funciones y responsabilidades, diseño y uso de documentos apropiados, establecimiento de dispositivos de seguridad y la realización de verificaciones independientes.

El auditor para comprender cada uno de los elementos de la estructura del control interno, se auxiliara de averiguaciones, inspección de documentos y la observación de las operaciones; además de experiencias anteriores.

## 3.- Obtención de evidencia suficiente y competente -

- esto se logra a través de los procedimientos de auditoria
- para proporcionar una base objetiva para emitir su opinión

El auditor emitirá su opinión sobre las aseveraciones hechas en los estados financieros, las cuales se refieren a la existencia, integridad, derechos y obligaciones, valuación , y, presentación y revelación, que tenga dicha información

Existencia u ocurrencia, se refiere a que los activos y pasivos, son reales, así como las operaciones que se han registrado

Integridad se refiere a que todas las operaciones se han incluido

Derechos y obligaciones, significa que los activos y pasivos eso representan, respectivamente, a una fecha determinada

Valuación se refiere que ha sido correcto el importe numérico de cada una de las operaciones. Por ultimo, presentación y revelación, significa que cada rubro esta clasificado y revelado de forma adecuada.

"La evidencia comprobatoria es suficiente y competente cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen relevancia cualitativas dentro de lo examinado y las pruebas de auditoría realizadas, , son validas y apropiadas para que el auditor llegue a

<sup>11</sup>IMCP y Comisión de Normas y procedimientos de Auditoria Boletín 3050

adquirir la certeza moral,...,de que los hechos que está tratando de comprobar y los criterios cuya corrección esta juzgando, han quedado satisfactoriamente comprobados"<sup>12</sup>

**Normas de información.**-El dictamen o informe del auditor es en lo que va a descansar la confianza de los interesados en los estados financieros.

#### 1.-Aclaración de la relación con estados o información financiera y expresión de opinión.

El auditor deberá establecer de forma precisa:

- su relación con los estados financieros
- su opinión,
- las limitaciones importantes que haya tenido
- las salvedades que se deriven de éstas
- en su caso, las razones por las cuales no pueda expresar una opinión.

#### 2 - El auditor, al evaluar los estados financieros debe corroborar que:

- hayan sido preparados de acuerdo con los principios de contabilidad
- si fueron aplicados de forma consistente
- la información presentada, sea adecuada y suficiente para su razonable interpretación

El auditor deberá elaborar el dictamen, el cual tendrá, los siguientes elementos básicos: destinatario, identificación de los estados financieros, identificación de la responsabilidad de la Administración de la compañía y del auditor, descripción general del alcance de la auditoría, opinión del auditor, redacción y firma del dictamen, fecha del dictamen y las obligaciones en su uso.

### 1.4 Técnicas de Auditoría

El IMCP define a las técnicas de Auditoría como "los recursos particulares de investigación que el auditor usa para obtener la información que necesita y así poder comprobar la información que otros le han suministrado o él mismo ha obtenido".

Las técnicas utilizadas son :

#### A) Estudio General.

Es cuando el contador o sus auxiliares, plenamente capacitados, deben estudiar en forma general a la empresa, es decir, determinando cuál es su giro, sus estados financieros viéndolos desde un panorama general y en especial aquellos aspectos que requieran atención., etc.

El estudio general puede darse de manera informal cuando se leen los estados financieros, cuentas o documentos.

Y de manera formal, si el estudio se elabora aplicando estados comparativos o algunos otros recursos técnicos.

---

<sup>12</sup>IMCP op cit. Boletín 3060

### B) Análisis

Consiste en descomponer un todo determinado, en sus partes, para su estudio, se aplica a cuentas de los estados financieros. Existen dos tipos de análisis:

- 1.- análisis de saldos.- consiste en analizar el saldo de una cuenta, mediante eliminaciones de asientos y determinando las partidas que forman, dicho saldo."el análisis de las partidas residuales y su clasificación en grupos homogéneos y significativos es lo que constituye el análisis de saldos.
- 2.- análisis de movimientos.- consiste en analizar cada cargo o abono que forme el movimiento deudor o acreedor de una cuenta

### C) Inspección

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define esta técnica como: "el examen físico de bienes materiales o documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros".

Por ejemplo, la presencia o toma del inventario físico.

### D) Confirmación.

El auditor debe tener la certeza de que las operaciones o actos que revisa en una entidad, sean verdaderas, por ello se vale de escritos que manda a personas ajenas a la organización y conocen plenamente lo que el auditor esta verificando.

A éstas personas (físicas o morales), se les envía una hoja que se le llama "confirmación", se le pide que conteste por escrito al auditor.

Existen tres tipos de confirmación:

- 1 - Si se pide que responda si está o no de acuerdo, se dice que es una confirmación positiva
- 2 - Si se le pide que conteste en caso de no estar conforme con los datos, es una confirmación negativa
- 3 - Si no se le proporcionan datos y le solicitan información sobre saldos y movimientos , es una confirmación en blanco, indirecta o ciega

### E) Investigación.

Esta técnica es aplicada cuando el auditor obtiene información de funcionarios o empleados, que le sirven para complementar su trabajo.

### F) Declaraciones y Certificados

Son documentos que firman al auditor las personas que han participado en las investigaciones realizadas y que incluyen hechos importantes.

A diferencia de las declaraciones, los certificados cuentan con la firma de una autoridad.

### G) Observación

Es la forma que el auditor se cerciora de determinados hechos y de las operaciones que realiza el personal de la organización, efectuándola de forma abierta o discreta.

### H) Calculo

El auditor la utiliza para comprobar la certeza numérica de partidas específicas, al efectuar las operaciones aritméticas de forma independiente

### 1) Comprobación

El auditor aplica esta técnica cuando revisa documentos fuente o representativos de las operaciones que se han realizado en una organización.

Por ejemplo la revisión de facturas, escrituras y contratos.

### 1.5 Procedimientos, alcance y oportunidad.

En Auditoría, procedimiento es "el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativos a los estados financieros examinados y mediante las cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión sobre los estados financieros sujetos a su examen."<sup>13</sup>

Pero que técnicas se deben aplicar en una auditoría?. Todo procedimiento dependerá de cada entidad en particular, el volumen de transacciones o partidas.

Debido al gran número de operaciones el auditor no se encuentra en posibilidad de revisar todas; por ello examina una muestra parcial de partidas individuales, y esto recibe el nombre de método de pruebas selectivas; lo cual será la base para que el auditor fundamente su opinión general sobre la partida en general.

Por lo tanto, la relación del número de partidas individuales examinadas entre el número de partidas totales, se conoce como extensión o alcance de los procedimientos de auditoría.

¿Cómo determinar el número de partidas a revisar?. El auditor deberá establecerlo previamente en la planeación de auditoría, una vez que revise el grado de confiabilidad del control interno en la organización.

El auditor, a través de su capacidad profesional, determinará los procedimientos de auditoría a aplicar en la etapa previa y final; según considere le será más útil. A la época en que los procedimientos de Auditoría se van a aplicar se les llama oportunidad.

En el diseño del programa de auditoría, las pruebas que el auditor implementa son de cumplimiento y sustantivas.

Las pruebas de cumplimiento son aquellas que buscan comprobar que uno o más procedimientos de control interno estén activos durante el periodo de revisión.

Las pruebas sustantivas buscan una conclusión con respecto al saldo de una cuenta, sin importar la actuación de los controles internos. Estas pruebas incluyen técnicas como: confirmaciones, observación, cálculo, inspección, etc. "La naturaleza y extensión de las pruebas sustantivas dependerá del tipo y volumen de errores que pudieran ocurrir en los procesos contables de la empresa, que no fueron descubiertos por los procedimientos de control interno empleados en la misma"

## 1.6 Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos que elabora u obtiene el auditor en el desarrollo de las diversas fases de la auditoria y que contiene:

- lo que encontró, las técnicas y procedimientos aplicados
- el resultado de los registros de contabilidad
- las confirmaciones
- su conclusión

El auditor debe dejar constancia por escrito del trabajo realizado para cumplir con las Normas de Auditoria relativas a la ejecución del trabajo. Deja evidencia del trabajo realizado, su alcance, limitaciones y oportunidad.

El auditor necesita de la evidencia suficiente y competente que le sirva para soportar su dictamen o informe. Y de la cual surgirán todas las observaciones que crea necesarias. Con lo que demuestra la realización de un trabajo de calidad profesional.

Los papeles de trabajo, además, sirven de fuente de información posterior a:

- las autoridades fiscales
- las autoridades judiciales
- otro contador que desee opinar sobre el trabajo que se realizo
- a la organización

Los papeles de trabajo sirven de guía para la realización de futuras auditorias y como referencia para determinar la consistencia en la aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados.

Los papeles de trabajo que elabora el auditor, pueden ser:

- A) Hojas de trabajo
- B) Cédulas sumarias - Son aquellas en las cuales se anotan las cifras correspondientes a un grupo homogéneo de conceptos. Las cifras totales que aparecen en las cédulas sumarias, se presentan en los estados financieros.
- C) Cédulas analíticas - Son aquellas en las cuales se detallan los renglones que aparecen en las cédulas sumarias.

Todo papel de trabajo debe ser completo y detallado. Su elaboración se vera afectado por aspectos como: la naturaleza del trabajo, las características del informe del auditor, la complejidad del negocio y el grado de confiabilidad del control interno.

Los papeles de trabajo, por el uso, pueden pertenecer al archivo permanente o al legajo de uso continuo. En el archivo permanente se guardan documentos con información importante, útil en el desarrollo de cualquier auditoria, como puede ser el acta constitutiva, los manuales de politicas, entre otros. El legajo de uso continuo o archivo ordinario solo incluye información de un periodo.

Ejemplos de papeles de trabajo son: actas de asambleas de accionistas, contratos, información respecto a funciones y responsabilidades, la planeación y el programa de auditoria, la evaluación del control interno, procedimientos, su alcance y oportunidad, confirmaciones y los estados financieros.

Por ser propiedad del auditor los papeles de trabajo, éste deberá proteger su confidencialidad y conservación.

## CAPITULO II      AUDITORIA INTERNA

### 2.1 Concepto

"Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a los más altos niveles de dirección"<sup>14</sup>

"Es una actividad de evaluación independiente, dentro de la organización, cuya finalidad es el examen de las actividades contables, financieras, administrativas y operativas, cuyos resultados constituyen la base para la toma de decisiones en los más altos niveles de la organización."<sup>15</sup>

"Es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles"<sup>16</sup>

Mi opinión es que Auditoría Interna es una función independiente dentro de una organización para la evaluación y control de sus actividades. Es el órgano cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la utilidad de otros controles.

Se dice que es trabajo "independiente" el del auditor interno; puesto que su obligación es informar sobre la situación de la empresa en forma objetiva, a pesar de pertenecer a la organización y porque esta tarea la lleva a cabo con libertad.

Es conveniente señalar que la Auditoría Interna puede ser aplicada bajo tres enfoques:

- A) Auditoría administrativa
- B) Auditoría operacional
- C) Auditoría financiera

La Auditoría Interna que se encarga de verificar y evaluar bajo los tres enfoques recibe el nombre de Auditoría Interna Integral. (Ver cuadro no. 1)

### 2.2 Objetivo, responsabilidad y alcance

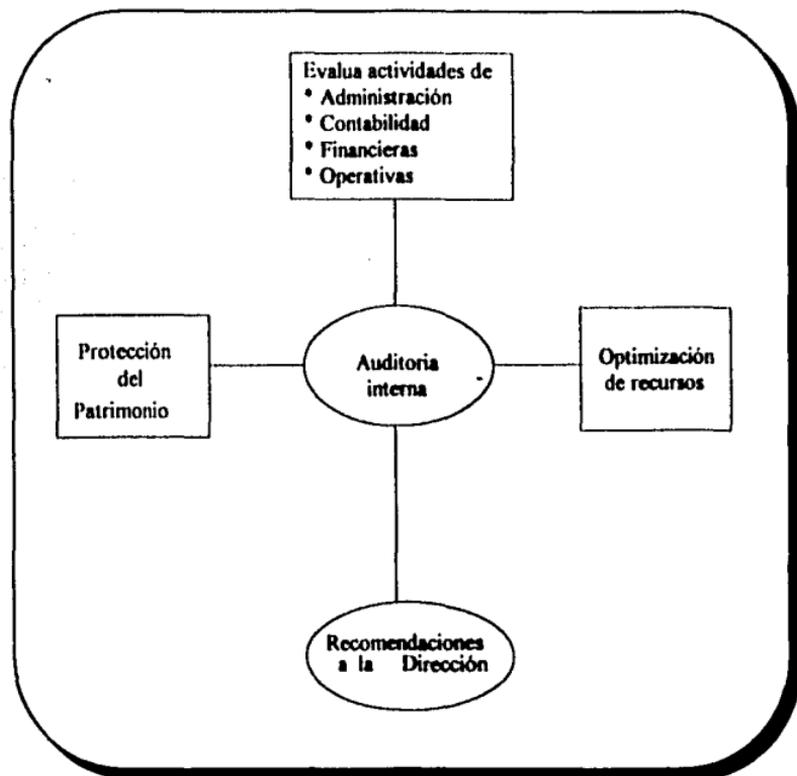
"El objetivo de la Auditoría Interna es prestar servicio a todos los miembros de la organización en el efectivo desempeño de sus responsabilidades, a través de proporcionarles análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información relacionada con las actividades revisadas. Es objetivo también de la auditoría interna la promoción de un efectivo control a un costo razonable"<sup>17</sup>

<sup>14</sup>Bacon, Charles A. Manual de Auditoría Interna. UTEHA, México, 1982. Pag 2

<sup>15</sup>Cepeda, Gustavo. Auditoría Interna y Control Interno. McGraw Hill, Colombia, 1997. pag 57

<sup>16</sup>Santillana, González Juan Ramón. Auditoría IV. ECAEFA, México, 1996. Pag 17

<sup>17</sup>Santillana, González Juan Ramón. Conoce las Auditorías. México, ECASA, 1992, pag 194

Cuadro no. 1<sup>11</sup>

La Auditoría ha ido evolucionando, de tal forma que ya no se le considera únicamente como el medio para la detección de fraudes, o solo para estar seguros que las cifras son aritméticamente correctas. El objetivo de Auditoría Interna como se ve es más amplio, lo cual exige en cada miembro del departamento, una capacidad profesional y un compromiso para con su organización.

Para que el objetivo de servicio, que busca el auditor interno, pueda cumplirse, es importante una actitud receptiva de los miembros de la organización. Es decir, que se muestren abiertos a aceptar las críticas constructivas que les hagan y que comprendan que el papel del auditor no es demeritar su trabajo, si no por el contrario, ayudarles para que este se lleve a cabo de la mejor manera posible.

<sup>11</sup>Cepeda, Gustavo, René Op cit, p 60

Es muy común este tipo de conducta en la realidad, pero también depende que cambie en gran medida, de la forma en que se desenvuelva el auditor. Dejando atrás actitudes autoritarias, debe ganar la aceptación y reconocimiento de su función a través de mostrar su capacidad profesional y brindar un trato amable y respetuoso.

Es responsabilidad de Auditoría Interna, trabajar para ayudar a que los objetivos y metas de la organización sean alcanzados. Es responsabilidad de Auditoría Interna mantener un alto nivel de calidad en el desarrollo de su trabajo a través de la aplicación de las Normas para la Práctica profesional de Auditoría Interna y por supuesto los lineamientos del Código de Ética Profesional

"El alcance de auditoría interna debe cubrir el examen y evaluación de la adecuación y eficiencia del sistema de control interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas"<sup>1</sup> (Ver Normas de Auditoría Interna relativas al alcance del Trabajo)

### **2.3 Normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna**

El propósito de las Normas es:

1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la Auditoría Interna tal como este debería ser
2. Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de Auditoría Interna de valor añadido
3. Establecer las bases para medir el desempeño de la Auditoría Interna
4. Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización

Las Normas están constituidas por:

Normas sobre Atributos (Series 1000) - Tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de Auditoría Interna

Normas sobre Desempeño (Series 2000) - Describen la naturaleza de las actividades y proveen criterios de calidad contra los cuales puede medirse la práctica de estos servicios. Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a los servicios de Auditoría Interna en general

Normas de Implantación (Series nnnn Xn) - Estas aplican las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño a tipos específicos de trabajos, por lo que podrá haber múltiples grupos.

Normas sobre Atributos

1000 Propósito, Autoridad y Responsabilidad - De la Auditoría Interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, aprobados por el Consejo

1100 Independencia y Objetividad - La actividad debe ser independiente y los auditores objetivos en el cumplimiento de su trabajo

1110 Independencia de la Organización - El director ejecutivo de auditoría debe responder ante un nivel jerárquico que permita cumplir con las responsabilidades

1120 Objetividad individual

<sup>1</sup> Santillana, J.R. Auditoría IV. ECAEFA, México, 1996, p 218

1130. Impedimentos a la Independencia u Objetividad.- Si la independencia se ve comprometida de hecho o en apariencia, los detalles del impedimento deben darse a conocer a las partes correspondientes.

1130.A1. Los auditores internos deben abstenerse de evaluar operaciones específicas de las cuales haya sido previamente responsable.

#### 1200. Pericia y Debido Cuidado Profesional

1210. Pericia - Los auditores deben reunir los conocimientos y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. Así como la actividades Auditoría Interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos y otras competencias necesarias.

1210.A2. - El auditor interno debe tener suficiente conocimiento para identificar los indicadores de fraude, pero no es de esperar que tenga conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude

1220. Debido Cuidado Profesional - El debido cuidado profesional no implica infalibilidad

1230. Desarrollo Profesional Continuado.

#### 1300 Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento.- El director ejecutivo debe diseñarlo y mantenerlo

1310. Evaluaciones del Programa de Calidad

1311. Evaluaciones Internas - Revisiones continuas del desempeño de Auditoría Interna y revisiones periódicas mediante auto evaluación o por otras personas

1312. Evaluaciones Externas - Al menos una vez cada cinco años por un equipo cualificado e independiente.

1320. Reporte sobre el Programa de Calidad.- Del director ejecutivo al Consejo

1330. Utilización de "Realizado de Acuerdo con las Normas"

1340. Declaración de Incumplimiento.- Cuando afecte el alcance gral. o el funcionamiento de la actividad de Auditoría interna, debe declararse a la dirección superior y al Consejo.

#### Normas sobre el Desempeño

##### 2000. Administración de la Actividad de Auditoría Interna

2010. Planificación - El director ejecutivo debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar prioridades

2020. Comunicación y Aprobación - De los planes y requerimientos de recursos. También se debe comunicar el imparte de cualquier limitación

2030. Administración de Recursos - El director ejecutivo debe asegurar que sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para el cumplimiento con el plan aprobado

2040. Políticas y Procedimientos - Responsabilidad del director ejecutivo

2050. Coordinación - Con otros proveedores internos y externos de aseguramiento y servicios de consultoría relevantes para asegurar una cobertura adecuada

2060. Informe al Consejo y a la Alta Dirección - Sobre el propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan

##### 2100. Naturaleza del Trabajo - La actividad de auditoría interna evalúa y contribuye a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos, control y gobierno

2110. Gestión de Riesgos - Identificación y evaluación de las exposiciones significativas de los riesgos.
2120. Control - Asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos.
2130. Gobierno.- Auditoría interna debe contribuir al proceso de gobierno mediante la evaluación y mejora del mismo, por el cual se establecen y comunican metas; se supervisa este cumplimiento, se asegura la responsabilidad y se preservan los valores.
2200. Planificación del Trabajo
2201. Consideraciones sobre Planificación - Objetivos de lo revisado y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño. Riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, así como el impacto potencial del riesgo se mantiene aceptable. La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y control comparados contra un modelo de control relevante. Oportunidades de mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad.
2210. Objetivos del Trabajo - Deben dirigirse a los procesos de riesgos, controles y gobierno asociados a las actividades bajo revisión.
2220. Alcance del Trabajo - Debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo.
2230. Asignación de Recursos para el Trabajo - El personal debe estar basado en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada tarea, el tiempo y los recursos.
2240. Programa de Trabajo - Debidamente registrados.
2300. Desempeño del Trabajo
2310. Identificación de la información - Suficiente, confiable, relevante y útil
2320. Análisis y Evaluación - De forma adecuada
2330. Registro de la Información - Que sea relevante para soportar conclusiones y resultados.
2340. Supervisión del Trabajo - Para asegurar el logro de objetivos, calidad y desarrollo profesional del personal
2400. Comunicación de Resultados - De forma oportuna
2410. Criterios para la Comunicación - Debe incluir objetivos, alcance, conclusiones, recomendaciones y planes de acción
2440. Difusión de Resultados - Tarea a cargo del director ejecutivo
- 2440.A1 - A las personas que puedan asegurar que se dé a los resultados la debida consideración
2500. Supervisión del Progreso - Mantener un sistema
- 2500A1 - El director ejecutivo debe establecer el proceso de seguimiento de que las acciones hayan sido implantadas o que la dirección superior ha aceptado el riesgo de no tomar acción
2600. Aceptación de los Riesgos por la Dirección - Cuando el director ejecutivo de auditoría considere que la alta dirección ha aceptado un nivel de riesgo residual que es inaceptable, debe discutirlo. Si la decisión no se resuelve, ambos deben informar al Consejo para su resolución

## 2.4 Ubicación y Organización

El órgano de Auditoría Interna por realizar funciones de asesoría y evaluación, es recomendable que dependa del mas alto nivel posible, para que sea aceptado y respetado, por supuesto buscando que el servicio que presta a la organización sea siempre el mejor.

"La disposición organizacional de auditoría interna debe ser relevante para asegurar amplio

margen de cobertura y para asegurar acciones efectivas sobre los hallazgos y recomendaciones de auditoría”.

Bajo este enfoque, podría decirse entonces que el lugar idóneo, será reportando al Consejo de Administración, sin embargo, esta ubicación no sería la más práctica, por situaciones como la periodicidad de sus reuniones, las agendas que tienen, el tiempo de que disponen, la manera general de abordar los temas, la dificultad para nombrar a la persona que cuente con la capacidad, preparación, experiencia y conocimientos que supervise las actividades del órgano de Auditoría .

Algunas empresas ubican al departamento reportando a la Dirección de Finanzas; sin embargo esta situación no es recomendable por otorgar al director poder no solo para administrar el dinero, si no además, contar con información de suma importancia como lo es cuando, donde, como y a quien se va auditar.

Otra opción, es ubicar al departamento reportando al contralor, por ser el director general responsable por el sistema de control interno que se haya instalado y por ser el contralor quien lo instaure, quien le de seguimiento, respeto y vigilancia

Por su tamaño algunas organizaciones ubicaran al departamento de Auditoría interna reportando al dueño, o director general, estos casos en entidades medianas o pequeñas.

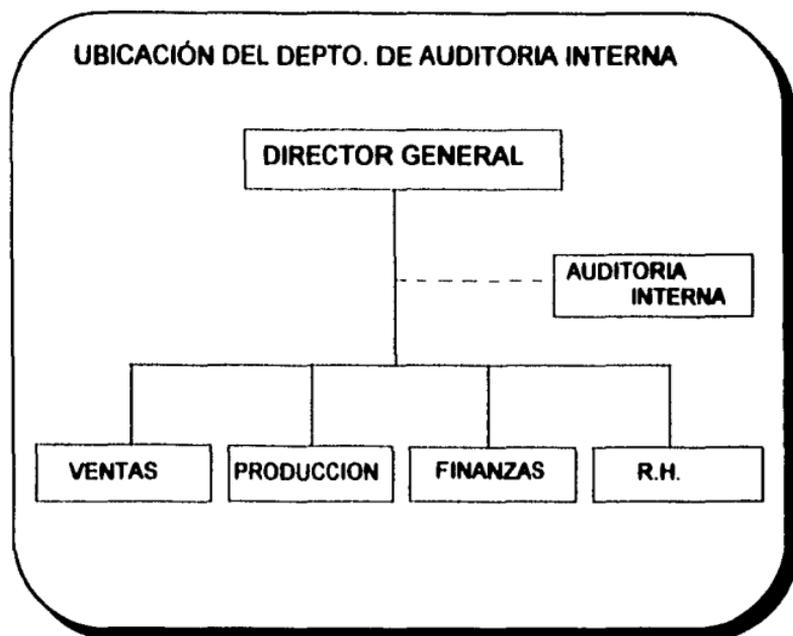
En organizaciones grandes, el mejor nivel del depto de Auditoría interna, es reportando a la Dirección general, permitiendo con ello:

- Amplia cobertura y acceso a todas las áreas
- Contar con un respaldo
- Trabajar con autonomía
- Conocer los criterios de la Administración para poder ayudar en sus objetivos
- Ser objetivo en sus evaluaciones
- Asegurar acciones efectivas sobre hallazgos y sus recomendaciones.

Por su parte el director verá en el grupo de Auditoría Interna, una herramienta básica de control, el cual le proporcionará la información relevante y objetiva que necesita para la toma de decisiones. Ayudará en la corrección de las desviaciones y en general, a otorgar una mejor prestación de servicios y producción de bienes y servicios, que repercutirá en mayores utilidades. (Ver cuadro no 2)

Posteriormente a la ubicación del departamento, se determina la estructura organizacional que tendrá Auditoría interna y se resolverán interrogantes como ¿cuántos auditores la integrarán? y ¿que niveles jerárquicos tendrá?

Cabe mencionar los factores que influirán en la toma de decisiones con respecto a la estructura y dimensiones del departamento de Auditoría Interna. Comenzando con el tamaño de la organización midiendo a través de la magnitud de sus activos, volúmenes de producción y venta, personal, complejidad y variabilidad en sus operaciones; puesto que si el ente es grande, el control que requiera de igual manera será mayor. El segundo aspecto a considerar es la relación costo-beneficio, aunque si bien es cierto, no se debe considerar al departamento como un costo, si no como una inversión



Cuadro no. 2

Recurrencia en errores, significa tomar en cuenta si los errores, sean éstos administrativos u operativos, son frecuentes e importantes. Y de acuerdo a la confianza que los directivos tengan en el departamento de auditoria, será el presupuesto que le otorguen.

Dentro de la estructura del departamento de Auditoria Interna, podemos encontrar los siguientes niveles:

- Director de auditoria planea, coordina y dirige la auditoria a todas las unidades administrativas

"Recae en un Contador Público, ya que la Contaduría Pública es la única profesión que ha establecido las bases y lineamientos para el desarrollo de la auditoria; por lo tanto, dados sus conocimientos en la materia, puede administrar esta actividad. Teniendo a su cargo personal de otras profesiones, no debe considerar que deben existir fricciones por ser personas de diferente profesión, ya que si bien el Contador Público, no tiene conocimiento en otras especialidades, si tiene mayor experiencia en la administración del trabajo"

Entre sus principales actividades tenemos desarrollar políticas y procedimientos, disponer la práctica de auditorias especiales, desarrollar un efectivo programa de desarrollo personal, mantener un sistema de seguimiento de deficiencias detectadas, coordinar actividades

relacionadas con auditoría externa, y vigilar el desempeño de sus subordinados.

- **Gerente de Auditoría:** dispone la ejecución de las auditorías según la planeación y mantiene informado al director según los avances y problemas

Entre las principales actividades del gerente de Auditoría tenemos: asistir al director en el cumplimiento de sus obligaciones; prever requerimientos de personal para cubrir sus asignaciones; llevar a cabo planes, desarrollos y revisiones de desempeño de personal a su cargo; proporcionar los reportes finales de auditoría, y, asegurarse que el trabajo que se ha llevado a cabo cumpla con la calidad requerida

- **Supervisor de Auditoría:** supervisa la ejecución del trabajo según los programas que recibe del gerente a quien reporta

Podemos destacar las siguientes actividades: planear el trabajo a desarrollar y establecer prioridades en la auditoría; seleccionar y asignar al personal que sea necesario; proporcionar guía y orientación al personal para el cumplimiento en el tiempo estimado; aprobar los cambios en el alcance de las revisiones, así como los ajustes en el tiempo; e identificar áreas que requieran especial atención por parte de la administración.

- **Encargado de Auditoría:** lleva a cabo los trabajos de auditoría, ejecuta el trabajo con instrucciones generales según los propósitos y objetivos a seguir, además de problemas que se puedan presentar

Se distingue: planear y conducir las auditorías mostrándose como líder al frente del equipo de auditores, demostrando su responsabilidad y juicio profesional; evaluar la eficiencia del control interno; determinar la confiabilidad de la contabilidad; asistir al supervisor en la planeación de la auditoría; y preparar reportes internos como son los de avance y hallazgos significativos.

- **Auditor auxiliar:** recibe asignaciones con instrucciones específicas y recibe orientaciones continuamente

De forma no limitativa, se menciona: asistir en la planeación y desarrollo del trabajo; asistir en la preparación del programa; evaluar los controles de operación; preparar papeles de trabajo; discutir con la administración los resultados del trabajo desempeñado incluyendo observaciones encontradas y las medidas que se consideren pertinentes.

Su número, formación y experiencia dependerán del tamaño de la organización y del tipo de auditorías que se quieren realizar

Es indispensable que los elementos del servicio de Auditoría Interna, sobre todo de un nivel superior al encargado, tengan experiencia en la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría y que la hayan adquirido mediante su ejercicio profesional como auditores internos o externos, para que los puedan poner al servicio de la organización

Un factor que se ha de considerar en la elección del personal de una organización en funcionamiento, es la conveniencia o no de tomarlo dentro de la propia planta o del exterior. En el caso del Director del departamento, la forma de reclutamiento más común es la de

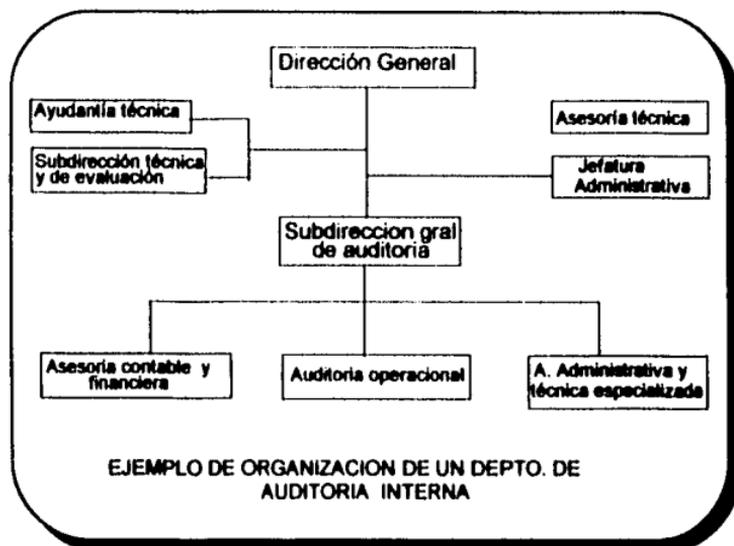
promoción de un gerente de Auditoría, por contar con los méritos, capacidades y cualidades que requiere el puesto. Otras opciones las constituyen los despachos de auditores externos (especialmente aquellos que han trabajado en la organización), los directores de otras entidades que buscan mejoras.

De igual forma, en el caso del Gerente, Supervisor y Encargado la principal fuente de reclutamiento lo representa la promoción, seguida de despachos de auditores externos y personal de la misma jerarquía dentro de otras organizaciones. En el caso de Auditores auxiliares, se pueden transferir personal de la organización que este interesado en participar en el departamento, también es posible captar a los recién egresados de las instituciones de educación superior.

Creo que es recomendable, incluir en este punto consideraciones que el C.P. Jorge Lozano Nieva, en su libro Auditoría Interna, menciona sobre las relaciones humanas, que son aplicables en el desarrollo de las actividades del personal de éste departamento, a cualquier nivel. . Establece 10 normas que son:

1. Para obtener algo de alguien es preferible causarle buena impresión. Es decir tener cuidado con realizar las críticas y, transmitir las sugerencias que reciba
2. Existe un medio para lograr que el prójimo haga algo. Motivándole el deseo propio de realizarla
3. El mejor medio para salir ganando en una discusión es evitarla. El auditor debe dar la impresión franca de que sus recomendaciones son con el afán de obtener una mejoría y no con el deseo de reprobar la actuación que los auditados han realizado.
4. Cuando se comete una equivocación, debe admitirse. (creo que en este punto, hay que tener mucho cuidado, porque Auditoría Interna puede perder el prestigio, por lo tanto en su trabajo cotidiano debe aplicar su capacidad profesional y las normas de auditoría, para obtener una calidad aceptable y reducir los márgenes de error).
5. Como obtener la cooperación necesaria. Es más eficaz hacer sugerencias y dejar que los demás lleguen por sí solos a la conclusión, puesto que por lo general, las personas pueden creer más en las ideas que ellas descubren
6. Procurar que la crítica no ocasione rencor.
7. Es mejor preguntar que dar órdenes. ¿no sería mejor?, ¿usted que opina?, ¿estaría de acuerdo?
8. Deje que el prójimo salve su prestigio. El auditor al dar a conocer una desviación, debe buscarse no afectar el prestigio, por lo que además debe buscar la parte positiva de aquellas actuaciones
9. Procure que los defectos parezcan fáciles de corregir. Haciéndole saber al individuo que se tiene fé en él.
10. Muestre a las personas el beneficio que puede obtener del trabajo elaborado con su cooperación

El personal de auditoría, por tanto, debe poseer cualidades como ser diplomático con profundo sentido humano, prudente y con sentido agudo de cooperación, y evitar actitudes como mal humor y la crítica destructiva que tanto daño hacen a la función de auditoría interna en general.



Cuadro no. 3

Como se menciona en el punto relativo a la definición de Auditoría Interna, ésta puede aplicarse bajo tres enfoques: administrativa, operacional y financiera; y atendiendo a esto se presenta un ejemplo de estructura de un departamento, por supuesto, aplicable a empresas de gran magnitud. (Cuadro no. 3)

De esta forma, en aquellas entidades donde se ha planteado la posibilidad de crear el Departamento de Auditoría Interna, una vez que se realice el estudio sobre la posible ubicación que tendría el departamento, de haber reconocido aspectos relevantes como el costo-beneficio; es decir, la comparación entre la inversión y los resultados; y de conocer que tan frecuentes e importantes son los errores administrativos y operativos, la organización podrá tomar la decisión positiva o no, de establecer el departamento de Auditoría Interna.

Los miembros del Consejo de Administración deben estar plenamente convencidos de querer contar con un departamento de Auditoría Interna, puesto que esto lleva consigo el aceptar críticas de las actividades que se realizan.

Además una organización puede tomar la decisión de establecer un departamento o contratar los servicios de un despacho. Ambas opciones representan ventajas y desventajas, sujetando la resolución que se tome, al criterio de las autoridades de cada entidad.

## 2.5 Funcionamiento y enlace con Auditoría Externa.

"Metodología es la identificación de un marco de referencia para la ejecución y práctica sistemática y ordenada de la auditoría administrativa, operacional y financiera"<sup>29</sup>

Existen diversas opiniones sobre la metodología a utilizar, el C.P. Juan Ramón Santillana, propone la siguiente:

- Precisión del objetivo de la auditoría
- Estudio general
- Análisis de la función a auditar
- Estudio y Evaluación del Control Interno
- Verificación de la Información
- Conocimientos Teóricos y Prácticos del Auditor
- Aplicación de Pruebas de Auditoría
- Evaluación
- Informe
- Seguimiento

El primer paso, es determinar el objetivo de la Auditoría, para lo cual se debe requerir al ejecutivo que solicita el trabajo objetivos claros y precisos de lo que se busca, para que ambas partes, es decir quien pide el trabajo y quien lo realiza sepan que esperar.

Se debe realizar un estudio general de la empresa, esto sirve de orientación para la aplicación de otras técnicas, por lo que generalmente deberá aplicarse antes de cualquier otra. Aun cuando lo anterior tiene una orientación hacia la Auditoría de Estados Financieros, su filosofía es por completo aplicable a la Auditoría Interna en sus tres enfoques. Esto permite que el auditor interno se pueda "identificar" con su organización para detectar el origen, planes, condiciones y objetivos de la entidad, así como aquellos particulares de la función o área a auditar, y el impacto de éstas en el entorno general de la entidad.

Se deben conocer aspectos generales como problemas especiales que la entidad haya tenido (huelgas, falta de mercado, efectos inflacionarios, etc), obtener un ejemplar de los diferentes manuales de organización, de políticas o administrativos en uso, realizar recorridos a las instalaciones, entre otros. Conocer datos comerciales: situación de la entidad con respecto al mercado, los productos que vende, grado de dependencia de clientes y proveedores, etc.

Datos de la estructura organizacional Datos de volúmenes como funcionarios, empleados, clientes, documentos por cobrar, por pagar etc. Datos financieros y contables.

El auditor debe realizar un análisis de la función a auditar. Debe incluir la evaluación de la estructura organizacional (obteniendo un organigrama del área, que cubra los puestos y nombres de quienes laboran y en donde se delimiten perfectamente las líneas de autoridad. Además el auditor examinará las actividades y responsabilidades de los principales puestos); Evaluar el costo-hombre de cada actividad (a través del conocimiento de las horas trabajadas y el total de percepciones de cada empleado), la distribución del costo-cargas de trabajo (el cual se obtiene una vez que se ha determinado lo anterior y sirve para conocer la inversión en

<sup>29</sup>Santillana Auditoría IV. Op cit p 169

tiempo horas-hombre mensual de cada actividad) Se debe evaluar los procedimientos de operación, esto se puede llevar a cabo en el siguiente orden: primero, capturar las generalidades del procedimiento como nombre, a qué sistema o función operacional pertenece, donde se inicia, donde termina, que objetivos persigue y que políticas o disposiciones de control debe respetar; segundo, se describen las actividades (utilizando el método descriptivo, gráfico o combinado). El análisis de las formas de papelería es indispensable y se debe determinar si todas están en uso, si reúnen la información que se requiere, si se usa toda la información que contienen, entre otras.

El análisis de archivos se debe a la importancia que representa un buen archivo por que proporciona información inmediata y confiable, ahorros en tiempo de localización de datos y proporción de elementos para la toma de decisiones. La información actualizada, confiable, oportuna, objetiva, amena y adecuada a los fines es indispensable para lograr la eficiencia en una organización, por esto, se debe evaluar el sistema de información para localizar los aciertos o errores que tenga, puesto que todo ello repercute en la toma de decisiones.

Por supuesto dentro del proceso de Auditoría Interna, se estudia y evalúa el Control Interno. Para ello, es conveniente agrupar las actividades en ciclos de operación. Los objetivos generales aplicables a cualquier ciclo son:

1. **Objetivo de contabilización y registro.** La administración debe contar con eficiente sistemas de contabilidad financiera y contabilidad administrativa que permitan identificar y registrar solo operaciones reales, con el detalle necesario, cuantificación correcta, registro en el periodo correcto y presentación adecuada en los estados financieros.
2. **Objetivo de autorización.** Las autorizaciones deben estar de acuerdo a los criterios establecidos, ser oportunas, reunir requisitos de la administración y los resultados de procesamiento de transacciones deben informarse en tiempo y forma.
3. **Objetivo de salvaguarda física.** Que el acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con las políticas mantener en archivos la documentación de propiedad.
4. **Objetivos de verificación y evaluación.** Los datos registrados deben compararse con los activos físicos existentes.

En el desarrollo de estas últimas tres actividades (Estudio General, análisis de la función a auditar y el estudio y evaluación del Control Interno), se deben considerar las *técnicas para el levantamiento de información* que serán aplicadas de acuerdo a las circunstancias y necesidades del proceso en la Auditoría.

Para desarrollar entrevistas se debe saber de antemano qué clase de información se desea obtener y para ello formular preguntas concretas, se debe entrevistar al personal adecuado una vez que se notifique oportunamente advirtiéndolo los asuntos que se van a tratar para que tengan preparados los informes, registros u otros datos que sean necesarios y convenientes.

Al iniciarse la entrevista el auditor deberá establecer con el mayor cuidado, qué es lo que pretende y señalar que sea una información específica. Una segunda técnica es la observación de campo, donde el auditor se cerciorará de la forma como se realizan las operaciones dándose cuenta ocularamente de la forma como el personal de la entidad las realiza. La obtención de evidencia documental, constituye una tercera técnica, la cual corre de manera simultánea

cuando se está entrevistando u observando. Es necesaria para que soporte las aseveraciones hechas por sus entrevistados, al igual que debe soportar el resultado de sus observaciones.

Estas actividades forman parte de la PLANEACIÓN de la Auditoria, como se menciona en la norma 410, pero además ésta incluye otras tareas como:

La estimación de tiempo y personal contempla: la planeación en tiempo y personal por cada intervención individual de auditoria y el compendio de las auditorias a practicar en un periodo de tiempo dado, por lo regular un año (que forma parte del programa de Trabajo).

La estimación de tiempos y personal se hará en función a niveles de auditores, no en base a cada persona que ocupa esos puestos. La asignación personal de éstos se dará atendiendo a la disponibilidad de los mismos y a las características, experiencia o especialidad que requieran cada trabajo

Una vez que se han determinado todos estos elementos, la evidencia de haber planeado se va a documentar en la elaboración de programas. El programa de trabajo, es un documento de planeación en el cual se consignan los trabajos a realizar a las unidades administrativas, generalmente se diseña para el periodo de un año. En su elaboración se debe tomar en cuenta las prioridades, los posibles requerimientos que se puedan suceder, la atención a auditores externos y por supuesto de gobierno, así como la consideración de reserva en tiempo para emergencias.

Por otra parte, el programa de Auditoria es una herramienta que sirve para planear, dirigir y controlar el trabajo a efectuar en una unidad o actividad, significa especificar los pasos a seguir, los procedimientos a aplicar, la extensión de su aplicación y su conexión con los papeles de trabajo. Debido a la complejidad de las operaciones, diversificación de condiciones y problemas en las organizaciones, no es posible la utilización de un programa único aplicable a todo ente, solo en base a la información obtenida y a la experiencia de auditor se podrá formular un documento en base a las necesidades de cada empresa. Por supuesto, una vez diseñados ambos documentos deben aprobarse.

Hay que considerar hechos como el haber informado oportunamente a las partes involucradas la realización de la Auditoria y aspectos tan importantes como determinar como, cuando y a quien se comunicarán los resultados

Continuando con la metodología propuesta por el C.P. Juan Ramón Santillana, el siguiente paso es la verificación de la información, es decir, su cantidad, calidad, veracidad y procedencia de la información recopilada base para ser verificada y auditada. Esta verificación puede ocurrir sobre la marcha ( del punto 2 al 4 de la metodología) y vía pruebas de Auditoria. No se puede determinar tajantemente cuando comienza la segunda etapa de la ejecución de Auditoria, que es el EXAMEN Y EVALUACIÓN, puesto que la verificación de información de los pasos 2 al 4, sirve para planear las pruebas sustantivas

Para poder verificar la información el auditor debe reunir los conocimientos teóricos y prácticos. Es decir, si es una auditoria administrativa, operacional o financiera, se tendrá conocimiento de las fases del proceso administrativo, los objetivos de los ciclos de operación y del sistema de contabilidad y registro, incluida la información que genera, respectivamente.

Posteriormente se lleva a cabo la aplicación de las pruebas de Auditoría, una vez que se cuenta con un volumen considerable de información, en base al programa específico, se aplican las técnicas y procedimientos de auditoría sobre dicha información.

Creo conveniente, mencionar aspectos adicionales de relevancia en la elaboración de los papeles de trabajo. El director de Auditoría Interna debe establecer políticas relativas a los tipos de expedientes que deban mantenerse como papeles de trabajo de Auditoría, papelería a utilizar, índices, marcas, entre otros. El auditor dispone de opciones para preparar los papeles de trabajo como: uso de programas y cuestionarios, uso de formatos de Auditoría, diagramas y gráficas, descripciones narrativas y los propios papeles que va recopilando en el desarrollo de su labor. Los diagramas y las gráficas le permiten visualizar el proceso de las operaciones y como fluyen a través de los puestos que intervienen en ellas, permitiendo identificar dónde se encuentran las medidas de control para la ejecución de tales operaciones, lo cual constituye un medio muy valioso para la evaluación de la información, pues así es más fácil examinar; en el caso de que el auditor no reciba estos documentos, y decida crearlos deberá contar con la suficiente experiencia, de lo contrario se empleará mucho tiempo y pueden resultar confusos.

Una vez hecho, se lleva a cabo la Evaluación, es decir, se compara entre lo que se está haciendo y lo que debe ser. "Abundando en el proceso de comparación señalado, el auditor administrativo identificara primeramente los objetivos teóricos generales de aquella fase del proceso administrativo aplicables a la unidad; el auditor operacional identificará los objetivos de operación...; y el auditor financiero los correspondientes a cada rubro o cuenta sujeta a revisión, seguidamente los comparará en lo aplicable con los correspondientes establecidos en la unidad administrativa o función a auditar. De tal comparación se deriva el proceso evaluatorio"<sup>21</sup>. Para que el proceso de evaluación lleve un orden o se omitan aspectos, el auditor se apoya en los programas de Auditoría.

El auditor al ir detectando situaciones irregulares (denominadas observaciones, para evitar conflictos), que merezcan ser tomadas en consideración; es importante que lleve un control de estas, en documentos diseñados especialmente para tal propósito que puede contener la siguiente estructura: el título de ser un análisis de observaciones, la función auditada, la descripción de la observación, su causa, las consecuencias, opciones de solución, los beneficios que éstas reportarían, el funcionario con quien fue comentado, y su opinión.

Cubierto lo anterior se realiza el Informe y posteriormente el departamento le da Seguimiento al trabajo, es decir, se cerciora de que las recomendaciones se hayan aplicado y hayan generado los resultados positivos que se buscaban. Lo cual representa las dos últimas fases descritas en la ejecución del trabajo contenidas en las Normas de Auditoría (COMUNICACIÓN y SEGUIMIENTO). Por su importancia, se comentaran en el siguiente tema de este capítulo.

Adicionalmente a todo este proceso realizado en la Auditoría a una unidad o función, es importante mencionar otras actividades del departamento vitales para su funcionamiento

<sup>21</sup> Santillana. Op. cit p 186

El **control de horas trabajadas** y horas no productivas, este último concepto no significa tiempo malgastado o sin actividades, se refiere a horas no ocupadas en asignación directa de auditoría, es decir, horas utilizadas en otras actividades del departamento (como son:

participación en la administración interna del grupo de auditoría, capacitación y entrenamiento recibido, capacitación impartida, juntas y reuniones, etc). El cual constituye una herramienta en la administración del grupo de auditoría interna y es básica para su propio control.

Otro aspecto de enorme trascendencia en cualquier actividad es la **evaluación de desempeño del personal**. Esta información es necesaria para promociones, definir remuneraciones, transferencias o despidos. Sirve para detectar puntos fuertes y débiles, determinar las necesidades de entrenamiento y la asignación de personal en los trabajos. Es importante que el evaluador reciba instrucciones sobre la forma de evaluar y que discuta con el interesado los resultados. Por supuesto, es necesario, que el evaluador realice esta actividad con plena objetividad y que el evaluado tenga el criterio suficiente para reconocer que ésta disposición puede ser tan constructiva como él quiera.

**Capacitación y entrenamiento** son parte del proceso de la administración de recursos humanos, la cual permite que estén actualizados y preparados para el correcto desempeño de sus actividades, incluyendo posibles problemas que puedan encontrar. Como es natural cada día surgen nuevas técnicas, disposiciones y reglamentos, y si no se conocen se corre el riesgo que caer en el rezago. Se distinguen dos tipos de capacitación: interna y externa.

La capacitación interna se refiere a la solución de los problemas del trabajo diario, hecho que permite evaluar la capacidad de cada individuo. Las acciones más importantes de la capacitación interna son

- Planeación de asignaciones, es decir, un buen plan para desarrollar a un auditor requiere que se le asigne el tiempo necesario para que concluya su trabajo. En este punto es vital la participación de los supervisores
- Diversificación. El desarrollo de un auditor requiere que sea entrenado a través de asignación de trabajos diversos
- Supervisión e instrucciones. A través del correcto desempeño del supervisor (estímulos y orientaciones)
- Delegación de responsabilidad. Los supervisores deben estar alertas para asignar tareas más difíciles si así lo consideran apropiado
- Cursos internos. Los cuales permiten una mayor comunicación y los temas serán diseñados en relación a la organización.

La capacitación externa, se puede buscar en lugares como instituciones educativas u otros organismos (IMCP, por ejemplo)

Otro aspecto a considerar es el **archivo de Auditoría Interna** el cual es una herramienta de consulta. Sirve para la planeación y programación de la auditoría.

En su estructura se puede distinguir

- Archivo de Administración Interna. El cual contiene un expediente personal de todos los miembros, además los aspectos de presupuestos, los programas y cuestionarios, sin olvidar el material referente a la capacitación.

- Archivo de Auditorías Realizadas. En él se incluye el archivo de información permanente.
- Archivo general. En él se guardaran los documentos de correspondencia

Mención especial merece la relación **Auditoría Interna y Auditoría Externa.**

Auditoría Interna	Auditoría Externa
<b>Diferencia fundamental</b>	
Busca la efectividad en la administración y las actividades así como el bienes tar económico	Busca emitir una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros
<b>Semejanzas y diferencia</b>	
El control interno es la pieza central del alcance de su intervención	El control interno determina las pruebas y su alcance
Busca el bienestar de la organización, y por ello procura el equilibrio entre la calidad y el costo del auditor externo	Busca el bienestar del ente porque influye en su prestigio y en sus ingresos
Es responsable ante el director, según la ubicación que se le haya otorgado	Es responsable además, ante los accionistas, socios, Estado y público en general.
Tiene independencia de criterio, pero no económica y administrativa	Tiene independencia de criterio, económica y administrativa.
Es continua	Es periódica

“Se debe coordinar el trabajo de Auditoría Interna y de Auditoría Externa a efectos de asegurar una adecuada cobertura de auditoría y minimizar así la duplicación de esfuerzos”

La forma de coordinación entre ambas, dependerá de las operaciones y su complejidad, pero también en gran medida, del esfuerzo y disposición que exista entre ambas y en todos los niveles.

Algunas actividades que pueden realizarse en la coordinación son:

- Reuniones para discutir asuntos de interés entre ambas partes
- Capacitación
- Seguimiento de hallazgos de auditoría.

## 2.6 Informe y Seguimiento.

Una clasificación de informes de Auditoría:

- Orales. Sirven de preudio para un informe escrito, en caso de acciones urgentes de tipo especial. Tienen el inconveniente de que no queda evidencia de ellos, por lo que no es recomendable al generar frecuentemente malos entendidos.
- Escritos intermedios. En situaciones donde es aconsejable informar de aspectos significativos que han surgido en el curso de la auditoría o previos al informe final

Sirven para reportar problemas especiales o solo el avance del trabajo.

- Regulares escritos. El resultado de una auditoria a una actividad especifica
- Resumen de informes escritos. Es anual, aunque se puede realizar con mayor frecuencia, en el cual se resumen los diferentes informes individuales emitidos.

El Informe de Auditoria es el producto del trabajo desarrollado, en el cual se establecen los resultados obtenidos, las recomendaciones pertinentes, que servirá de base para la toma de decisiones

Para la elaboración de un texto, se deben considerar una estructura: objetivo, destinatario, asunto, seleccion(lo que se ha de mostrar) y jerarquización (lo que se muestra en orden de importancia).

Asimismo, tomar en cuenta aspectos como el orden, el lenguaje ( que será correcto, claro y preciso), el tono (imprimir al documento cortesía y respeto, sin restar contundencia) y estilo (el auditor debe permitirse aplicar un enfoque personal buscando ser más expresivo)

La redacción es un aspecto de mucho cuidado y será:

- Clara. Todo lo expuesto no debe provocar dudas ni equivocaciones, para ello se deben usar las palabras correctamente, seguir el orden de los elementos en una oración (sujeto-verbo-complemento), uso adecuado de las comas, y, precisar el uso de tecnicismos.
- Correcta. Esta se determina con el uso de las palabras según su significado, eliminar conceptos que tal vez puedan ser interpretados de forma subjetiva (bueno, malo, positivo, etc), e incluir detalles cuando así se considere apropiado.
- Concisa. Es decir, que cada idea se exprese con el menor número de palabras, siempre y cuando quede completa. Para lograr la concisión, se debe redactar con frases cortas, suprimir la repetición de palabra y no de incluir adornos.
- Sencilla. Esto puede hacer que el informe tenga más persuasión.
- Adecuada. Es decir escribir pensando en quien hará uso del documento.
- Cortes
- Original. No usar frases rutinarias

La estructura se determinara en base a las necesidades del trabajo.

El lineamiento de un Informe:

Lugar y fecha

Destinatario

Introducción.- Determinar los objetivos que dieron origen a la evaluación

Alcance - Establecer perfectamente qué se reviso, y el periodo

Resultados - En orden de importancia mostrar las observaciones o puntos de mejora; partiendo de como debe hacerse, lo que se encontró y sus consecuencias. Es importante no solo mostrar el aspecto negativo de la revisión, se debe incluir también las mejoras alcanzadas.

Recomendaciones - El Auditor establecerá las sugerencias que él considera apropiadas y sus posibles beneficios, si éstos se pueden cuantificar, será mucho mejor para facilitar la persuasión y la toma de decisiones. No olvidar que las recomendaciones deben ser prácticas, realistas y que el gasto para controlar debe ser menor que el beneficio que se obtenga

Toda recomendación que se presente previamente se discutió con el responsable y se aprobó;

en caso de que esto no se haya logrado, en el informe se presentara además de la versión del auditor, los motivos que tuvo el empleado o funcionario para no aceptar tal recomendación.

**Material adicional** - A juicio del auditor lo que complementa la información presentada, como estadísticas, gráficas, fotografías, diagramas, entre otros

En la presentación del informe, juega un papel importante la creatividad del auditor interno, pues debe hacer uso de medios que llamen la atención ( como apoyarse en el uso de la computadora). "El auditor no debe considerar que la forma de un reporte es fija y/o tradicional".

El informe se distribuirá al responsable del área auditada, jefe del área examinada, al directivo del cual depende el depto de Auditoria y otros jefes de departamentos relacionados.

Debido a esta diversidad de usuarios del informe, es recomendable elaborar éste en dos formatos. El corto va dirigido a los funcionarios de alta jerarquía y el largo, será de mayor interés para los niveles operativos.

Como función esencial de Auditoria Interna, esta el darle seguimiento a las recomendaciones que se hicieron; es decir, se debe verificar que las medidas correctivas ya se hayan aplicado y que los resultados sean los esperados. O en su defecto, determinar porque no se han aplicado y delimitar responsabilidades.

Los aspectos más importantes en la etapa de seguimiento son:

- La responsabilidad de seguimiento debe ser definida en el manual de auditoria
- Se deben considerar las acciones de seguimiento de otros miembros de la organización
- Determinar que observaciones requieren acción inmediata
- Diseñar programas específicos de seguimiento
- Elaborar informe de seguimiento
- La administración es responsable de tomar las decisiones correctivas.

## CAPITULO III

## COMPRAS

**3.1 Importancia.**

Compra es la adquisición de bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuados, y del proveedor más apropiado, para satisfacer las necesidades de una entidad y con ello alcanzar sus objetivos.

Los objetivos que persigue una compra son:

- Satisfacer las necesidades demandadas y efectuar ello continuamente
- Efectuar una inversión mínima, es decir, no se incrementaran más allá del inventario necesario, además de mantener un margen de seguridad razonable
- Evitar desperdicios del material adquirido
- Mantener el mejor nivel de calidad
- Procurar que los materiales se adquieran al precio mas bajo posible, sin descuidar la calidad.
- Vigilar estrechamente los costos para que el margen de utilidad no se reduzca y por consiguiente la empresa pueda seguir manteniendo precios y sea competitiva.

Al crearse una sección especial, para que la función de Compras se lleve a cabo, se esta admitiendo y otorgando la importancia de esta función como una actividad organizada.

Es a través de Compras que la empresa adquiere los materiales, equipos y servicios necesarios para realizar su función, sea una organización de transformación, servicio o dedicada a la intermediación comercial.

Según la complejidad de la empresa, esta actividad la puede realizar una persona encargada o un departamento, cuyas dimensiones variaran según se requiera.

Por tanto, el departamento de Compras busca obtener los mejores precios y condiciones, tanto de entrega, calidad, financiamiento, entre otros, así como mantener buenas relaciones con los proveedores

Es recomendable, establecer la diferencia entre compra y abastecimiento. Aunque pueden ser utilizados como sinónimo en realidad tienen características particulares:

“De compras o adquisición:

- Conocimiento de la necesidad
- Ubicación del lugar donde ellas aparezcan
- Selecciones del mejor proveedor
- Negociación del precio
- Acuerdo de compra
- Determinar el medio de transporte conveniente

De Abastecimiento:

- Conocimiento de la necesidad
- Expedir la requisición
- Hacer pedido
- Recibir los artículos o servicios

- Controlar el inventario
- Rotación del inventario a los departamentos

...solo existe una circunstancia que da origen al Abastecimiento... que cada departamento... reconozca una necesidad justificada de abastecimientos e informe al depto de Compras, mediante una requisición...<sup>22</sup>

En compras y abastecimientos se deben cuidar cuatro aspectos básicos que son:

1. Calidad - las características de un material en relación a las propias exigencias. Se debe considerar las propiedades del material, el volumen, tamaño, entre otros.

Existen ciertos aspectos que deben ser tomados en cuenta como la conveniencia, disponibilidad, el costo, sistematización, y control de calidad

Conveniencia es determinar si las características del insumo va de acuerdo con las necesidades del comprador y el fin que persigue. Disponibilidad significa conseguir el material dentro de un periodo razonable. El costo obviamente se refiere a conseguir el insumo a un precio mínimo, sin descuidar la calidad requerida u otros aspectos como el financiamiento. Sistematización es reunir las características del artículo, las condiciones de calidad y las ventajas que nos ofrecen los proveedores, para estar en condiciones de tomar decisiones. Control de calidad es revisar que los materiales reúnan los parámetros determinados.

2.- Cantidad - Se relaciona con el tiempo en que deben de comprarse los materiales y con el volumen justificable, para comprar y almacenar.

Para determinar la cantidad correcta se debe considerar. el tipo de artículo, tiempo de entrega, necesidad del pedido, precio unitario, emisión de pedidos, costo de la transacción, periodo de compra y el mantenimiento del inventario.

Este ultimo lleva consigo otros factores como inversiones en el mismo espacio del Almacén, sueldo de los trabajadores de dicha área, los seguros, amortizaciones y financiamiento.

En la determinación de la cantidad a comprar se debe considerar el tiempo adecuado de entrega, recepción y producción, según el tipo de insumo se prevé su variabilidad en el manejo y también las condiciones en el mercado

3.- Precio - Como se ha mencionado, significa combinar el menor precio con la mejor calidad

4 - Proveedor - Buscando siempre la competencia, eficiencia y seriedad.

5 - Financiamiento - Cuidar este aspecto, si además, no se cuenta con liquidez.

6 - Servicio - Que el proveedor no solo sea atento y responsable, si no que además ofrezca beneficios adicionales como la entrega en el domicilio de la organización sin cargo extra.

### 3.2 Organización

En una empresa pequeña, el volumen de compras es mínimo por lo que generalmente es el dueño quien se encarga de esta actividad, o en su caso, se puede organizar de tal manera que la función recaiga en una sola persona y con otra que la auxilie para realizar trabajos complementarios. En una empresa mediana en donde la actividad de compras se hace más

<sup>22</sup>Del Río, González Cristóbal Adquisiciones y Abastecimientos. ECAFEA, México, 1999 p 1-9

compleja, la organización deberá ser de otra forma y con personal más capacitado, en algunos casos, con cierta especialización.

En una empresa grande, donde la tarea de compras es aun más amplia y especializada, por supuesto la organización deberá ser bien definida y clara en cuanto a sus funciones y delimitación de responsabilidad y autoridad.

Al momento de organizar un departamento de Compras es indispensable establecer los fines que persigue y tomar en cuenta los siguientes principios:

- Principio de ubicación.- se refiere a la necesidad de definir la posición dentro de la organización así como sus relaciones con los demás sectores
- Principio de centralización y descentralización - determinar que actividades pueden ser sujetas a éstas acciones
- Principio de sencillez.- permite alcanzar los objetivos de la mejor manera posible
- Principio de armonía.- deberá estructurarse de tal manera que las relaciones con los demás sectores de la organización sean positivas.
- Principio de flexibilidad.- deberá permitir la adaptación a los constantes cambios
- Principio de eficiencia.- es el resultado de todos los principios anteriormente descritos.

La estructura del departamento se determina con base en: el nivel de organización y sus perspectivas de desarrollo, las oportunidades de especializar al personal, la coordinación entre el Almacén, Ventas ( y Control de Producción en el caso de empresas de transformación), las condiciones del mercado en el que se desenvuelve la entidad, dificultades que pudieran existir en los aprovisionamientos, la variedad en las compras y el número de ellas durante un periodo determinado (generalmente un año); y el grado de centralización o descentralización que exista.

Una organización debe buscar eliminar las fricciones, la duplicación de esfuerzos y el dejar funciones sin atender al definir las responsabilidades y autoridades

La empresa debe asegurarse que la organización de Compras no sea rígida, permitiendo resolver los problemas que surjan. Esta determinación de función, responsabilidad y autoridad variará de una organización a otra, incluso, dentro de un mismo sector.

Para evitar el uso de tiempo innecesario y el surgimiento de problemas, el departamento de Compras necesita precisamente tiempo para realizar su labor de forma oportuna, eficaz y eficiente. Para ello, necesita estar bien organizado, tener un personal competente y mantener una estrecha comunicación con los demás departamentos.

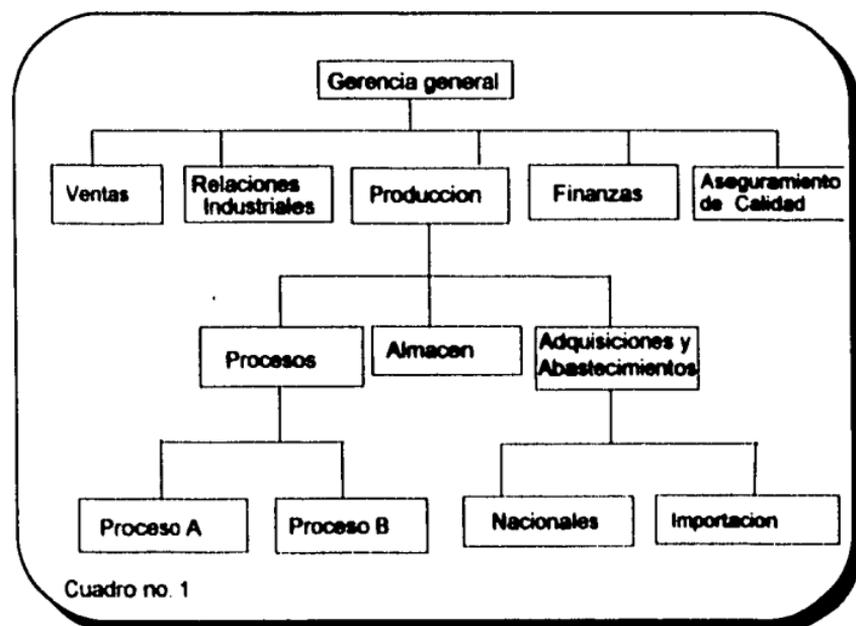
Como se mencionó anteriormente, existen diversas estructuras de un departamento de Compras, pero a continuación se muestra el rango que podrían existir en una organización:

- Encargado o jefe de Compras
- Compradores
- Cotizadores. Cuyas funciones son de asesoría y asistencia
- Personal de oficina secretarías, archivadores, recepcionistas, redactores, etc.

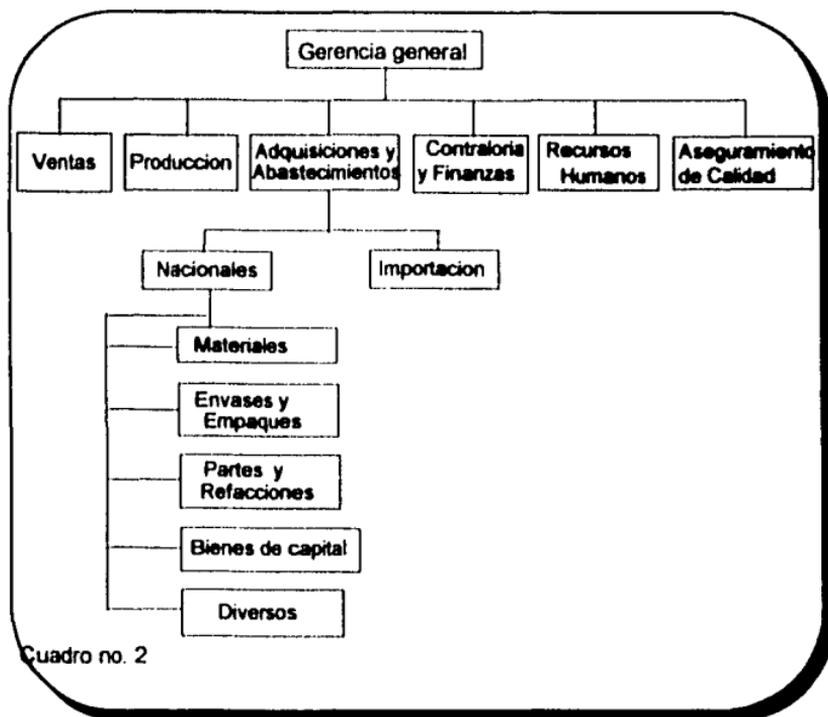
Entre las principales responsabilidades del Encargado de Compras tenemos negociar con los proveedores, cotizar y realizar el análisis de ello, en su caso realizar trámites gubernamentales de importación, emitir las órdenes de compra y darles seguimiento; recibir los artículos; buscar los medios de transporte, salvaguardar los productos, investigación de mercados y actualización de cotizaciones.

Entre los objetivos tenemos: evitar las deficiencias, vigilar el cumplimiento con la calidad de los artículos, valorar el servicio del proveedor y mantener las buenas relaciones, cuidar el prestigio de la empresa, mantener la comunicación con los demás departamentos (pues sus opiniones pueden influir en la toma de decisiones) y con el nivel jerárquico superior, implantar políticas y controles, evaluar el análisis de los costos, reclutar y seleccionar al personal idóneo, y vigilar que los costos incurridos sean mínimos, por supuesto sin afectar el funcionamiento del departamento.

En algunas industrias la función de compra depende directamente de producción, por considerarse que la actividad principal es la de abastecer la producción. Como lo muestra el C.P. Cristóbal del Río en su libro *Adquisiciones y Abastecimientos*, que a continuación se presenta:



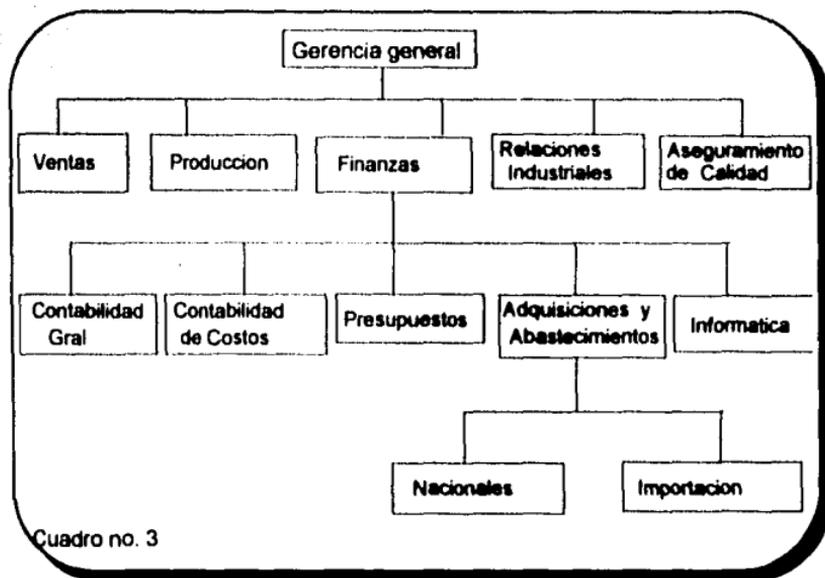
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



En otras empresas, el departamento de Compras depende de Finanzas, por ser esta una función que representa un aspecto de mucha importancia dentro de la organización, pues al hablar de Compras inmediatamente se le asocia al término costo. (Ver cuadro no. 3)

Otras organizaciones consideran que esta función requiere un estricto control y por ello la ubican reportando a la Dirección General. (Ver cuadro no. 2)

Existen en algunas empresas de medianas a grandes, grupos de individuos a los que se les delega responsabilidad y autoridad de llevar a cabo ciertas actividades relacionadas con las compras. Estos grupos no son permanentes, puesto que sus miembros tienen otras acciones particulares. También conocidos como Comités de Compras entre sus funciones tenemos efectuar consultas, sugerir para la toma de decisiones. El comité puede ser lineal, staff, formal e informal. Estos grupos se implantan cuando se requiere llevar a cabo un programa especial, por lo que requiere una amplia capacidad y eficiencia entre sus miembros, para poder considerar los diferentes puntos de vista dentro de las compras.



Por otra parte es importante mencionar que las compras pueden ser centralizadas o descentralizadas. Las primeras se refieren a que un solo departamento de Compras abastece todas las demandas para toda la organización. Sus ventajas son:

- Se tiene un mayor control sobre el volumen de compras
- Se controlan las piezas compradas así como su calidad
- Se utiliza menos personal y se obtienen mayores descuentos
- Se reduce el papeleo
- Se mejoran las relaciones con los proveedores
- Se propicia el cuidado de los inventarios y por lo tanto de la disminución de la inversión
- Disminución de gastos como el transporte

Por otra parte las compras descentralizadas se realizan en aquellas organizaciones donde cada departamento se encarga de obtener los insumos que necesita. Entre sus ventajas tenemos:

- Se puede realizar la compra en forma más rápida en situaciones urgentes
- El personal es más especializado
- Es posible mantener la responsabilidad más cerca de los problemas

Entre sus desventajas se pueden mencionar el obtener menores descuentos y la utilización de más personal.

Son pocas las Compañías en las que cada departamento se encarga de sus propias compras. La descentralización se usa cuando cada sector de la organización puede conseguir los bienes o servicios que necesita de una forma más fácil.

Es posible combinar ambas situaciones, teniendo:

- Un manual de procedimientos, donde se estipule uniformidad en las políticas para las adquisiciones
- Realizar inspecciones periódicas
- Fijar límites a las adquisiciones para cada sector
- Efectuar reuniones periódicas con la Administración

El hecho de implantar dentro de una organización la función de compras centralizada, descentralizada o adaptar un modelo combinado, va a depender de las necesidades de cada entidad y sus características como el tamaño, sus operaciones en complejidad y variedad, entre otras

### 3.3 Funcionamiento

No se puede hablar de un sistema único de compras, puesto que varía en cada organización, sin embargo a continuación se describirá un PROCESO DE COMPRA.

El documento que marca el inicio es la requisición de Compras. "Es un documento, mediante el cual solicitan los departamentos internos (Producción, Ingeniería, Contabilidad, y otros) los bienes y servicios que necesitan"<sup>21</sup>

La requisición debe contener entre otros, los siguientes elementos:

- Aceptación del personal autorizado
- Una descripción detallada de las características del insumo, o en su caso adjuntar planos
- Fecha por la cual se necesita el abastecimiento del bien o servicio
- Fecha de la requisición
- Sección que solicita el insumo
- Traer la cuenta de aplicación

Ningún comentario, nota o recomendación al comprador deberá ser escrito en la requisición. En caso de haber recomendaciones u observaciones éstos deberán ser escritos en hoja por separado haciendo referencia al número de requisición que corresponda cuando haya necesidad de efectuar alguna modificación a una requisición vigente, quien lo solicite formulara una nueva en la que especificara que ésta sustituye a una anterior, y se indique el número de la cancelada.

La requisición tiene como finalidades

1. Pleno conocimiento en el departamento de Compras, de la necesidad de un insumo
2. Permitir investigar a tiempo, diferentes proveedores y elegir el mejor
3. Procurar que con tiempo se localice el mejor insumo
4. Llevar un control de las requisiciones de cada sector en la organización

Podemos distinguir dos tipos de requisiciones: requisición de materiales, utilizada cuando se está en el límite mínimo establecido, y requisición de utilización continua, empleada cuando se necesita que el abastecimiento no sea interrumpido, sin tomar en cuenta máximos y mínimos

<sup>21</sup>Del Rio. Op cit, p.1-38

Una vez que de primera instancia no existe problema para la compra del insumo, la requisición pasa a formar parte del grupo de los que se encuentran en proceso de cotización, se concentran en un solo lugar y se clasifican por grupos de materiales y líneas similares para que el comprador solicite cotizaciones tomando cada vez un grupo de requisiciones que contengan bienes o servicios de mas o menos iguales características, cuidando que no quede alguna forma pendiente.

En el caso de que una requisición no cumpla los requisitos indispensables para ser trabajada, el personal de Compras deberá ponerse en contacto con el departamento que elaboro dicho documento, para hacer las aclaraciones que se consideren necesarias.

El departamento de Compras, debe seleccionar de forma preliminar las posibles fuentes de abastecimiento. Entre los medios de los que puede hacer uso se tienen:

- Directorios telefónicos, para posibles proveedores locales
- Guías de compradores, donde se muestran insumos de una industria en particular
- Catálogos y publicidad, aunque por los avances tecnológicos, pueden ser inútiles rápido
- Entrevistas con vendedores y representantes de fabricantes;
- Apoyo en especialistas, de la misma organización como del departamento de Calidad
- Muestras y exhibiciones comerciales

Antes de comenzar a seleccionar los posibles proveedores es importante reconocer ciertas situaciones. El tipo de entidad que fabrica o vende el producto, puesto que en algunos casos no son tan numerosas, con lo que se reduce el universo para escoger. Algunos productos son fáciles de adquirir pues se fabrican en bastante cantidad; otros de diferentes dimensiones que tienen una demanda menor son fabricados cuando se recibe una orden, en cambio hay algunos más que no son estándar, hechos sobre el diseño del clientes y por lo tanto solo se fabrican a través de una orden y en cantidad específica. Otro aspecto a considerar es la cantidad que se comprara, puesto que ello va unido a la capacidad de producción que tengan las posibles fuentes. El tiempo es un factor importante al comparar, el que corresponde a la producción del insumo y el que esperara la organización.

Una vez que el departamento de Compras sabe que características debe tener el proveedor que escoja, lo buscara en las fuentes, entre las que se mencionan:

Catálogos: contienen los materiales mas importantes en los que están interesadas las empresas

Revistas: son usadas para promocionar productos y además de sugerir posibles sustitutos.

Directorios de empresas: contiene los principales fabricantes, su domicilio, sucursales, filiales, artículos y en relación a los productos se mencionan los nombres comerciales así como sus fabricantes y los accesorios y equipos.

Representantes de ventas: se deben visitar a estos empleados sin descuidar otras actividades, pues sirve para desarrollar buenas relaciones entre las organizaciones, además de elaborar un resumen después de cada entrevista, donde se anote toda la información nueva que se haya obtenido

Visitas a plantas de proveedores: muy útil para formarse una opinión de ellos en relación a su equipo y personal, es aconsejable que en estas visitas además de personal de Compras vayan expertos técnicos y finanzas, para que la evaluación sea completa

Muestrarios. examen a algunos productos que nos hagan llegar

Toda organización debe contemplar como posibilidad al momento de seleccionar proveedores, el que sean locales o extranjeros. El preferir los primeros debe corresponder a dos motivos: el ser mas confiables y por ser una manera de contribuir al desarrollo de la comunidad.

Posteriormente se solicitan Cotizaciones a los mejores posibles proveedores, que tengan ventajas en cuanto a precio, tecnología, servicio, ubicación geográfica y los representantes de ventas. Las cotizaciones deben contener:

- Numero de artículos solicitados
- Descripción detallada y exacta de las características que se requiere tengan los insumos
- Lugar de entrega y transporte
- Tiempo de entrega
- Fecha para recibir la cotización
- Condiciones de pago y otras.

Es precisamente esta actividad una de las más importantes que tiene el departamento, pues aporta minimización de costos y gastos el que se juzguen el valor, calidad, tiempo, financiamiento, entre otros, de cada cotización que se reciba, para seleccionar la mejor opción. "El Análisis comienza cuando se determina la compra, su valor, su justificación, qué otros productos se pueden utilizar sustituyendo unos por otros, y los métodos convenientes para comprarlos"<sup>24</sup>

Entre los aspectos a considerar para analizar las cotizaciones que deben tener son:

- El factor costo: precio de artículos, costo del transporte, contribuciones, condiciones de liquidación
- Fecha en que se requiere la entrega del artículo
- Características del producto como: volumen, calidad, detalles, entre otros
- Aspectos legales garantía, etc.

"Otra situación es analizar cotizaciones que representen un alto grado de dificultad y complejidad, ante tal situación, es recomendable calificar a los competidores dentro de parámetros preestablecidos"<sup>25</sup>

Entre los factores a considerar en el análisis tenemos:

- Proveedores que sean competitivos y confiables, entre otros elementos, en calidad, tecnología, y financiamiento.
- Instalaciones de los proveedores
- Preferir a proveedores que se encuentren ubicados mas cerca de la organización
- Comunicación con las fuentes de insumos

Entre las técnicas de análisis que puede emplear el departamento de Compras, se mencionan dos: el desglose de cada elemento para su comparación y el de efectuar una junta con funcionarios de diversos departamentos que opinen sobre las cotizaciones.

Un aspecto que cabe mencionar es la *evaluación de proveedores*, es decir calificar su comportamiento cuando ya se han hecho operaciones con él e incluso cuando solo son posibles candidatos. En el caso de aquellos con los que ya hemos tratado, un método que se puede utilizar es revisar de todas las facturas el valor de los materiales rechazados. Para evaluar la entrega y el nivel de servicio se debe calificar si cumplen con las fechas de entrega, si

<sup>24</sup>Del Rio. Op cit, p 1-42

<sup>25</sup>Ibid p 1-43

normalmente aceptan las fechas de entrega propuestas, si los embarques a veces llegan tarde y requieren mucho seguimiento, además de verificar si los embarques generalmente tarde y rara es la ocasión en que cumplan con las fechas pactadas. Todo ello servirá para tomar la decisión de seguir trabajando con él o mejor cambiar de proveedor.

En relación a la evaluación a candidatos a proveedores, se considerará la capacidad técnica, la productiva, la situación financiera de las organizaciones y su capacidad gerencial.

Por otra parte es necesario mantener *buenas relaciones con los proveedores*, procurando:

- El trato equitativo para con todos los proveedores: dar a los vendedores una atención completa, mantener una competencia justa, no sacar ventaja de sus errores, no hacer que los proveedores hagan gastos innecesarios.
- Ser integral: veracidad en las operaciones, corresponder a su confianza y no contraer alguna obligación con vendedores
- Dar un buen servicio: dar contestación a la correspondencia y dar respuestas rápidas
- Mantener una actitud de progreso al mantener una mente abierta a nuevos insumos, y visitar si es necesario a los proveedores.
- Mantener una actitud amigable
- No aceptar regalos de los proveedores

El responsable de negociar con los proveedores debe considerar las técnicas apropiadas para esta actividad. Las técnicas de negociación son pautas de conducta que indican la forma de conciliar las diferencias que existan entre los proveedores y los intereses de la compañía representada por el comprador.

“Una forma común de negociar es sobre posiciones (regateo), pero no se recomienda para la conducción de negociaciones de una empresa, en virtud de que no produce acuerdos inteligentes; su resultado no es eficiente y pone en peligro las relaciones personales”

Los métodos de negociación pueden evaluarse mediante tres criterios:

- Debe llegar a un acuerdo inteligente, siempre que sea posible
- Debe ser eficiente
- Debe mejorar o al menos no dañar las relaciones entre las partes

Un método llamado “negociación de principios o negociación en los méritos es de muy común empleo. Consiste en reducir los elementos a cuatro puntos básicos

- personas: separe el problema de las personas. Significa el reconocer que muchas veces las emociones trastornan o confunden la percepción por parte de los negociadores

-intereses: concéntrese en los intereses, no en las posiciones. Nunca perder de vista lo que realmente se quiere

-opciones: genere una variedad de alternativas antes de decidir que hacer. Evitar generar soluciones ideales bajo la presión del momento de cerrar el convenio

-criterios: insista en que los resultados se basen en patrones objetivos. Solo la objetividad puede garantizar para ambas partes un acuerdo justo que deje convencidas a ambas partes de que esa fue la mejor opción.

Un Pedido, también conocido como Orden de compra es "un documento mediante el cual se comprometen tanto el proveedor como el comprador a sostener y respetar las condiciones pactadas en la adquisición de materiales. La orden de compras es la autorización al proveedor para que envíe y cargue al comprador las mercancías específicas"<sup>26</sup>

Los fines que persigue éste documento son:

- Ser un comprobante de que el proveedor **acepto abastecer a la organización**
- Proporcionar la información de el avance de la operación a Contabilidad
- Preparar lo necesario para recibir los bienes o servicios
- Informar al departamento de Control de Calidad
- Avisar al departamento que realice la requisición
- Ser un medio para que el departamento de Compras este al pendiente de que se entregue el insumo oportunamente.

Los requisitos que debe contener la Orden de compra son:

- Identificación de la organización y foliada para cotejar contra la requisición
- Determinar que departamento se recibirá el pedido
- Nombre y domicilio del proveedor
- Lugar de recepción y la forma de llegar al lugar
- Determinar el efectivo, crédito, plazo, tipo de transporte, definir por cuenta de quien correrá el transporte, entre otros
- Fecha en la que se transportaran los productos para su entrega
- Descripción de los artículos, precios, reglas para facturar y embarcar. Las especificaciones relativas a los tiempos de entrega pueden reforzarse con una cláusula que indique el derecho del comprador de cancelar el pedido si no se hace la entrega oportuna
- Firma del documento

La Orden de compras es formulada en original para el proveedor, y copias para el departamento de Compras, Contabilidad, y Almacén.

Existen básicamente tres clases de Ordenes de Compra: regular, suministro local y al contado.

La última es utilizada para materiales y servicios de escaso valor a través de Fondo de Caja Chica disponible.

El Convenio o Contrato, "es el acuerdo entre dos individuos, uno de ellos llamado Vendedor y otro Comprador, referente a la compra-venta de un bien y/o servicio, así como de todas las condiciones de compra y pago"<sup>27</sup>

Desde el punto de vista legal los puntos esenciales que debe poseer un contrato son: la competencia de las partes contratantes, un intercambio de valores, fines legales, ausencia de fraude y coacción, y claridad de los convenios.

Un convenio tiene validez cuando se cumplen con las siguientes condiciones:

- Es aceptado y autorizado por el funcionario responsable
- Queden perfectamente definidas las responsabilidades para ambas partes
- Se realice conforme a la ley

<sup>26</sup>Mercado, H. Salvador. Las Compras. Limusa, México, 1987. p. 99

<sup>27</sup>Del Río. Op cit, p. 1-46

Es precisamente a través de las estipulaciones, que los contratantes conocen sus derechos y obligaciones. Una estipulación que es conveniente que se incluya en el contrato, es que si el comprador no esta de acuerdo al revisar el precio y la calidad, se pueda cancelar el convenio. También son validas incluir estipulaciones que hagan referencia a las sanciones en caso de no cumplimiento por parte de algún contratante.

El Seguimiento es la actividad que se realiza para asegurar el suministro de insumos, en el tiempo requerido en la orden de compra. Es de suma importancia que el departamento de Compras no solo se encargue de activar los pedidos, si no que mediante el análisis de existencias, programas de producción, solicitudes pendientes de atender, pedidos en tramite, material en control de calidad, material pendiente de ingresar al almacén, etc., debe de hacer el seguimiento dentro de cada sector de la organización, procurando la optima agilización del flujo de materiales.

Algunas empresas llevan un registro de seguimiento en donde se anotan las características del pedido y la fecha de embarque. El miembro del departamento encargado de esta tarea, tiene el deber de revisar cada día el archivo de seguimiento y ponerse en contacto en esa fecha con los proveedores que corresponda. La fecha en que se estableció el contacto, y cualquier información importante se anotan en el reverso de seguimiento.

El C.P. Cristóbal del Río propone los siguientes pasos para el seguimiento de la orden de Compra :

- Implantar un control de las ordenes que aun no han sido surtidas
- Confirmar con los proveedores, si la fecha de cumplimiento se aproxima, para cerciorarse de que la mercancia ya ha sido enviada o, en su caso, si el servicio se prestara
- En caso de que el proveedor no pueda otorgar el insumo, el departamento de Compras debe tomar la decisión de esperar o cambiar de proveedor
- Comunicación a Compras, por parte de Almacén de recepción de mercancia, o en su caso, del depto. que solicito el servicio.
- Contar con el apoyo de cada sector de la organización para que Compras este enterada sobre posibles problemas en cuanto a precio, cantidad, calidad, entre otras.

La amplitud de esta actividad estará en función de la importancia del pedido. Generalmente es extensa y detallada en las siguientes ocasiones:

- El embarque es importante, por la fecha de entrega, esto es por la urgencia del bien o servicio
- Es una adición a una serie de embarques con cierta periodicidad, es decir, existe un proceso que no puede interrumpirse
- Cuando el articulo tiene muy particulares especificaciones de fabricación, puede suceder que tal el fabricante tenga problemas con la producción y haya retrasos
- Cuando haya duda sobre la seriedad o capacidad de un proveedor.
- El seguimiento termina cuando el departamento de Control de Calidad ha dado su autorización sobre las condiciones del producto, o en su caso el departamento de Ingeniería o Mantenimiento

Para considerar que una compra o abastecimiento ha terminado, es porque ha sucedido cualquiera de las tres siguientes situaciones

- Se ha recibido efectivamente el insumo y se ha satisfecho la necesidad
- Los bienes ya están siendo utilizados para su propósito o el servicio ya se presta
- Se han cumplido con las obligaciones del contrato.

Todo el proceso descrito se muestra en el Cuadro no. 4

### 3.4 Estrategias y controles

En el proceso de Compras se emplean varias estrategias, que permitan alcanzar los objetivos que persigue.

Como por ejemplo, para determinar el número de artículos a comprar, antes se deben considerar diversos aspectos como las existencias en el Almacén, la fecha probable de uso, los costos de almacenamiento, obsolescencia, transporte, posibles descuentos según el volumen de compra, el tiempo de entrega, entre otros. Pues bien, buscando no interrumpir la producción, va a realizar un pedido con las unidades que se crea son más convenientes.

Algunos planes para determinar la cantidad son:<sup>24</sup>

- El plan de compra para necesidades exactas.- es utilizado en fabricas que producen en base a pedidos, y son los departamentos de Ingeniería y Producción los que calculan todos los materiales a emplear. En el caso de que la producción se prevea durara varios meses, se tendrá el cuidado de comprar cantidades con un margen de cierta seguridad.
- El plan de compra máximo.- es utilizado para artículos de uso constante en la producción y se basa en el control de inventarios. Se tiene una cantidad máxima de inventario (fijada de manera matemática) que se va utilizando hasta llegar a un punto llamado "de pedido", que es superior a una cantidad mínima que tiene por objeto garantizar la seguridad de continuar sin interrupciones la producción. Para fijar el punto de pedido, se debe tener en consideración el consumo de materia prima y el tiempo en que tarda el proveedor en surtir la mercancía.

Otro momento en que se aplican las estrategias en Compras, es en el momento de considerar la posibilidad de fabricar los insumos o comprarlos. Para tomar la decisión se debe tener en consideración factores como la capacidad, el trabajo, la programación, la destreza y los costos. Por lo que hay que hacer cuestionamientos sobre estos aspectos como ¿existe control de calidad?, ¿hay espacio utilizable?, ¿es necesaria una preparación especial para los trabajadores?, ¿es posible conseguir oportunamente los componentes que se requieran?, ¿se puede conseguir el mejor diseño?, y, por supuesto el costo comparado tomando en consideración cien piezas.

Las muestras son otra estrategia empleada en el proceso de Compras. Las cuales servirán para una comparación de calidad antes de efectuar el pedido y posteriormente contra los artículos que se reciban.

<sup>24</sup>Mercado. Op cit, p. 64

El acondicionamiento del producto es también otro punto que no se descuida en las organizaciones, ya sea el envase o los empaques para su transporte, son objeto de estudio continuo.

El Control en todo proceso es fundamental para obtener resultados acordes con los objetivos establecidos.

Algunos controles que sirven como fuente de información son:

*Tarjeta de control de Compras:* elaboradas para cada mercancía, se clasifican por grupos de materiales, que pueden estar en forma alfabética. En ella se detallan los pedidos a proveedores, la experiencia en consumo, los precios, las condiciones, entre otras

La información básica que debe contener la tarjeta es:

- Numero de la parte
- Descripción y especificaciones del producto
- Nombre de proveedores que han cotizado
- Volúmenes y precios de las cotizaciones
- Descuentos
- Fechas
- Numero de requisición
- Numero de orden de compra
- Cantidad comprada
- Observaciones

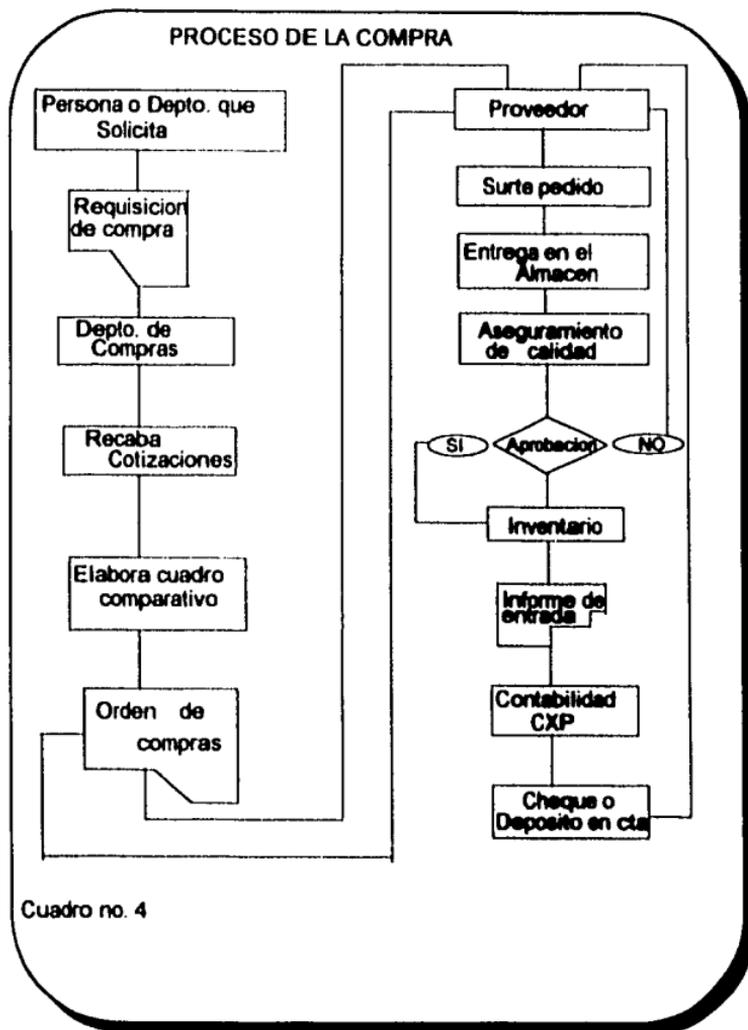
*Control de especificaciones de materiales:* todas las especificaciones, planos y características de los materiales deben archivar y clasificarse, para que los insumos comprados siempre estén de acuerdo a lo que se necesita. Es importante mantener actualizado este control.

*Registro de contratos:* donde se muestre la mercancía, el proveedor, numero de pedido, la cantidad contratada, los plazos para el cumplimiento de contrato, precios, etc.; todas las condiciones establecidas. Además se debe mantener bajo control todos los contratos próximos a vencer para decidir si se renuevan, se modifican y simplemente se da por terminada la relación.

*Control de requisiciones:* muy útil para saber la atención que se ha dado a los requerimientos y dar solución a aquellos que no han sido atendidos.

*Control de ordenes de compra:* sirve para conocer la situación en cuanto a sus entregas como en los atrasos, así como para evaluar el servicio del proveedor.

*Registros de cartas de cotización, un resumen de cotización y registro de la orden de compra así como de sus modificaciones:* que incluya las razones de cada uno de los documentos. También, los supervisores pueden tener un registro condensado (*control de materiales por requisición de compra*), que contenga el numero de requisiciones asignadas a cada comprador, proveedores seleccionados, volumen de compra, precio unitario, etc.; lo cual constituye un medio para medir la actuación de los miembros del Departamento



Sin embargo "en la empresa, tanto el Presupuesto de Compras, como el Programa de las mismas, forman los elementos o medios tanto de la planeación como de control primarios"<sup>29</sup> Ambos documentos regulan la actividad de compras en finanzas y en la secuencia de actividades y los tiempos.

Adicionalmente, otro medio útil es el reporte o informe, cuya periodicidad se fijara según se crea conveniente y entre los aspectos a mencionar se tiene:

- Los pedidos colocados
- La situación de las muestras
- Descuentos por pronto pago
- Ahorros sobre costos
- Ventas de material ya no utilizado
- Evaluación de proveedores

La evaluación del funcionamiento del departamento de Compras es importante no solo para el mismo si no además para la Dirección. Un método para ello, es el análisis de ahorros obtenidos por lo que se analizarían algunas técnicas empleadas por el personal como son: hallazgo de productos sustitutos, desarrollo de mejores fuentes de abastecimiento y mejoras en técnicas de negociación.

Otra forma de evaluación por supuesto es Auditoría Interna.

### 3.5 Elementos de Planeación y Manual de Compras

Como se ha observado la función de Compras es vital y compleja, por ello, como toda actividad dentro de la organización debe ser planeada. Esto comprende los objetivos, políticas, programas, procedimientos y presupuestos

Los objetivos ya se han mencionado anteriormente, son el abastecimiento de los insumos al mejor precio, calidad, condiciones de pago, entrega, en el número deseado, el tiempo y el lugar de entrega.

Las políticas de compras son guías de actuación para los miembros del departamento y con ello se busca que las decisiones sean congruentes y contribuyan con los objetivos.

Pero también deben ser lo suficientemente flexibles, de lo contrario serían inservibles

Para formular las políticas de compras se debe considerar:

- Que sean claras
- Ser razonables y fáciles de llevar a la práctica
- Indicar factores limitativos
- Determinar los niveles de aplicación

Para cumplir con los objetivos es necesario establecer políticas de:

1. Fuentes de abastecimiento: considerando los tipos de materiales y su disponibilidad, la competencia, las condiciones entre los proveedores, ubicación geográfica de los proveedores pensando en la rápida disponibilidad del insumo, solidez y solvencia financiera

<sup>29</sup>Mercado. Op cit, p. 113

de las fuentes, asegurar la no interrupción de la producción y además el prestigio del proveedor.

1. Especificaciones: señalan las características establecidas para la aceptación de los materiales y servicios, así como el margen de tolerancia
2. Precio y calidad: lineamientos para obtener un equilibrio entre ambos factores, sin dañar las relaciones con proveedores
3. Investigación y desarrollo: propiciar el desarrollo de nuevos proveedores y sustitutos de insumos con las consiguientes ventajas que ello implica
4. Compras recíprocas: establecer los criterios en cuanto a las relaciones con los proveedores
5. Ética: lineamientos de honradez, lealtad y justicia
6. Compras anticipadas
7. Venta de material excedente y desperdicio

El Gerente al formular e implantar las políticas, tendrá las ventajas de: ejercer la autoridad dentro de los límites establecidos, definir el control que se debe establecer, los objetivos se comprenderán más y se facilitará la resolución de problemas.

Los procedimientos son las funciones que se realizarán de forma ordenada, estableciendo el lugar en que se organizarán y la fecha en que se llevarán a cabo. Los procedimientos se dividen en: la asignación de la función de compras a un solo individuo o en la especialización de los miembros de un departamento para efectuar una parte de todo el proceso.

El programa de compras es un instrumento que contiene la determinación de los pasos a seguir para la adquisición de los materiales, en fechas determinadas, tiempo de tolerancia (para atender posibles variaciones), tiempo de desarrollo y la fecha límite de término.

El presupuesto es la asignación de recursos a una actividad. A través de ellos se puede tener un control financiero, se puede medir la actuación así como los resultados.

En el área de compras los presupuestos se pueden clasificar en: presupuesto de operación de la gerencia de Compras y de compras de materiales o partes.

Los primeros se refieren a las estimaciones de gastos necesarios para el funcionamiento del departamento, lo cual se refiere a: sueldos, tiempo extra, gastos de representación, gastos de viaje, comunicación, papelería y artículos de oficina, mobiliario, cursos, entre otros. Los segundos se refieren a los insumos que se requieren en la organización.

El desarrollo del presupuesto es:

- Presupuesto de producción
- Explosión de compras: Piezas por volumen
- Comparación contra el año anterior
- Revisión del resultado
- Clasificación de los materiales a comprar
- Análisis del incremento del costo
- Materiales sobrantes de la producción anterior
- Volver a calcular el volumen a comprar
- Determinación del presupuesto

La formulación del presupuesto de compras de materiales o partes esta condicionada a las necesidades de producción pero también al conocimiento del mercado en cuanto a precios, procesos simplificados, calidad, disponibilidad del material, competencia, entre otras.

Es importante mencionar un elemento indispensable con el que debe contar el departamento es decir el Manual de Compras, el cual es una guía que comprende la organización del área así como las operaciones que en ella se realizan. Su finalidad es elevar la eficiencia de la operación.

El Manual de Compras esta integrado por:

- Introducción
- Contenido
- Índice
- Organización
- Políticas
- Procedimientos
- Instrucciones técnicas
- Circulares

La Introducción se refiere a una descripción de la importancia de contar con el manual

El Contenido se refiere a la división del manual y a instrucciones técnicas relativas a su manejo

El Índice es indispensable para una rápida localización

La sección de Organización comprende toda la información relacionada a la descripción de funciones y obligaciones con el fin de delimitar responsabilidades y autoridad, así como la ubicación del departamento y su estructura.

Las Políticas, son parte fundamental del Manual, y se incluyen aquellas que tuvieron su origen en la gerencia

Los procedimientos es el aspecto mas abundante dentro del Manual, ya que establecen la secuencia de los pasos que han de seguir las operaciones de la gerencia, tratando de orientar el trabajo.

Instrucciones técnicas son aquellas que cubren métodos de operación y están delimitadas a cubrir los aspectos de una área específica.

Dentro de los Circulares, se incluyen aquellas disposiciones de carácter general como medidas disciplinarias, así como instrucciones específicas sobre determinados tramites.

### **3.6 Procedimientos aplicables de Auditoría Interna a la función de Compras.**

Los procedimientos aplicables de dependerán de las características de cada organización y al tipo de Auditoría que se desee practicar.

El IMCP establece aspectos básicos en la Auditoría Operacional , entre los que destacan:

- Estudio de objetivos que se desean alcanzar
- Estudio de las políticas para saber si son congruentes con los anteriores
- Estudiar la estructura de la organización

- Revisar los manuales de procedimientos
- Examen de expedientes de Auditorías e informes y cartas de sugerencias, cuando esto sea aplicable
- Inspeccionar las instalaciones
- Comparar los datos de compras con las de ejercicios anteriores y de ser posible con empresas similares y elaborar cuadros comparativos con cifras internas y externas
- Análisis de Estados Financieros
- Realizar entrevistas que permitan conocer como se realiza la operación de compras
- Estudiar los diversos registros, formas y archivos
- Preparar diagramas de flujo que muestren la secuencia de la operación

En el caso de Auditoría Financiera, se pueden aplicar pruebas como:

- Obtener relación de proveedores por antigüedad y comparar contra el mayor
- Confirmación a proveedores de las deudas contraídas
- Examen de la documentación que compruebe el pasivo

En relación a la Auditoría Administrativa:

#### Pruebas para la Planeación

- Evaluar si la misión de la función sujeta a Auditoría es congruente con la misión de la entidad
- Investigar si el personal auditado conoce la misión de la entidad y de la función en que participa
- Investigar si el personal auditado conoce los objetivos que le son aplicables
- Identificar las estrategias seguidas para el establecimiento y logro de la misión y objetivos
- Verificar que todo el proceso de planeación haya sido llevado al terreno de la cuantificación a través del presupuesto de operación y del de inversión

#### Pruebas para la Organización

- Evaluar la estructura organizacional formal de la función sujeta a auditada
- Investigar si el personal auditado entiende claramente los tipos de autoridad lineal, staff y funcional dentro de su ámbito
- Investigar el grado de respeto y aceptación a lo contemplado en el manual de la organización

#### Pruebas para la Integración

- Investigar que el personal sea acorde con el puesto que ocupa
- Evaluar las políticas en materia de evaluación, promoción y remuneraciones
- Evaluar la correcta ubicación del área de compras de manera que asegure independencia de acción y evite conflicto de intereses
- Evaluar la adecuada recurrencia de obtención de recursos por fuentes internas y externas

#### Pruebas para la Dirección

- Evaluar la conducta de los directivos hacia sus subordinados

- Evaluar la calidad de motivación de los directivos hacia sus subordinados
- Evaluar la conducta y estilo del liderazgo
- Evaluar la calidad del proceso de comunicación

#### Pruebas para el Control

- Evaluar la calidad en el desarrollo, determinación y establecimiento de estándares
- Evaluar el proceso de elaboración del presupuesto de operación
- Verificar que la productividad sea medida comparándola con estándares y reportada a través del ejercicio presupuestal
- Verificar y evaluar que la filosofía de la administración tienda más hacia el control preventivo que el correctivo.
- Evaluar que el sistema de información sea adecuado

## CASO PRÁCTICO

## CASO PRACTICO

1. Omicron S.A de C.V se constituyo el 15 de Agosto de 1996.
2. Se dedica a la compra de medicamentos y a su venta a distribuidores y a diversas farmacias.
3. Esta ubicada en Rio Lerma #243, col. Nueva Vallejo, Gustavo. A. Madero, D.F.
4. Omicron S.A de C.V contrato los servicios de Auditoria Interna del despacho Alba y Asociados S.C.
5. Se practicó una auditoria al departamento de Compras con el objeto de verificar el cumplimiento de objetivos, el desarrollo de las actividades eficientemente y la correcta información contable

**OMICRON S.A. DE C.V.**  
**AUDITORIA INTERNA**  
**AUDITORIA A COMPRAS DEL 1º DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000**

Entre los objetivos del departamento de Compras, se pueden mencionar:

- **Obtener los precios más bajos por el mejor valor y calidad de la mercancía, un buen servicio y convenientes condiciones de pago**
- **Mantener un nivel óptimo de inventarios en cada línea, para reducir costos**
- **Abastecer de materiales a los distintos departamentos de forma eficaz y eficiente**
- **Desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento de productos, y proveedores con seriedad.**
- **Mantener ante proveedores prestigio, buenas relaciones y obtener los créditos cada que sea necesario**
- **Lograr coordinar relaciones con otros departamentos**

Entre las principales actividades se presentan

- **Proponer objetivos y políticas**
- **Desarrollar fuentes de abastecimiento, así como el establecimiento de sanas relaciones con los proveedores**
- **Recibir y tramitar solicitudes y requisiciones para adquirir los materiales o servicios necesarios**
- **Obtener las diversas cotizaciones sobre los insumos requeridos**
- **Analizar las diversas alternativas**
- **Seleccionar al proveedor que mejores condiciones ofrezca y efectuar el pedido correspondiente**
- **Vigilar que los pedidos se surtan de acuerdo con las condiciones acordadas.**
- **Efectuar devoluciones de mercancía cuando así sea necesario.**

**OMICRON S.A. DE C.V.**  
**AUDITORIA INTERNA**  
**AUDITORIA A COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000**

Entre las políticas de Compras se destacan:

- El departamento de Compras es el unico autorizado para efectuar las adquisiciones y para contratar servicios del exterior de la empresa.
- Ninguna persona de la empresa, puede dar información relativa al proceso de adquisiciones que puedan ser utilizada en contra del prestigio de la empresa.
- Queda prohibido la aceptación de comisiones, regalos y sobornos de proveedores con el fin de preferirlos
- Las requisiciones de material deberan ser elaborados por el depto de Compras y estar debidamente autorizadas por el director de dicho departamento, en el formato correspondiente
- Toda requisición debere contar con la descripción de lo solicitado, numero del material solicitado, fecha de entrega
- El Responsable de Almacen elaborara un reporte de existencias cada 15 dias y se enviara al departamento de Compras con el objeto de que solicite el material que se requiera.
- El departamento de Compras es el unico autorizado para solicitar cotizaciones a los proveedores.
- Las cotizaciones se haran a mas de un proveedor, y en el caso de compras con valor superior a \$50,000, se tendran como minimo 4 cotizaciones. En compras con valor menor a \$50,000 se efectuaran como minimo 2 cotizaciones.
- En el caso de cotizaciones con valor superior a \$10,000, ésta debere efectuarse por escrito.
- Toda solicitud de cotizaciones debere detallar aspectos como las especificaciones precisas sobre el material solicitado, el numero de articulos solicitados, tiempo de entrega, fecha para recibir cotización, y condiciones de pago.
- Una vez recibidas las cotizaciones se elaborara un cuadro comparativo para analizar cada una de las ventajas y desventajas que presenta cada proveedor.

- En el caso de compras con un valor superior a \$ 75,000 se requerira la firma de autorización del Director General una vez que Director de compras ya ha tomado una decisión y le ha presentado la información que soporta tal
- El departamento de Compras es el unico autorizado para negociar con proveedores.
- Todos los pedidos de compras deben estar foliados en orden consecutivo; el numero del pedido debere aparecer en la factura del proveedor
- En el pedido se anotara el numero de requisición
- El departamento de Compras enviara una copia del pedido a la sección de recepción, para que ésta sea cotejada contra la mercancia que se recibe
- Almacen reportara oportunamente al departamento de Compras sobre las mercancias recibidas por lo que elabora la Nota de Entrada al Almacen Asimismo se elabora la Nota de Credito correspondiente a la devolucion de mercancia defectuosa o por material faltante.
- En el caso de incumplimiento por parte del proveedor, se cancelara el pedido de forma inmediata, segun lo estipulado previa y debidamente en la Orden de Compra.
- El almacen en su sección de recepción devolverá la mercancia al proveedor, si no se cumplen con las condiciones del pedido
- Unicamente se autorizaran cheques para pagos previamente aprobados y revisados por funcionario autorizado
- Para evitar duplicidad de pagos se cancelaran los documentos de los cuales el proveedor ya recibio su retribución economica
- El representante del proveedor que reciba el cheque, firmara de recibido y anotara la fecha de ello en la copia en el cheque-poliza
- Se debe cotejar la factura contra los datos contenidos en la Orden de Compra, asi mismo cotejar contra la Nota de Entrada al Almacen

OMICRON S.A. DE C.V.  
PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA  
FUNCION: COMPRAS

PROCEDIMIENTO	HECHO POR	REVISO	OBSERVACIONES
<p>Precisar el objetivo que se persigue con la auditoria</p> <p><u>Efectuar un Estudio General:</u> Clasificación de productos por su importancia en ventas</p> <p>Clientes mas importantes y su dependencia</p> <p>Obtener un organigrama general de la entidad</p> <p>Obtener una descripción de los principales puestos reflejados en el organigrama</p> <p>Análisis de razones financieras aplicables</p> <p><u>De la función a auditar:</u> Obtener un organigrama de la función a auditar</p> <p>Describir las actividades mas importantes de cada puesto</p> <p>Efectuar un Analisis de Procedimientos de Operación indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a El nombre del procedimiento y a que función pertenece</li> <li>b Donde inicia y termina</li> <li>c Sus objetivos</li> <li>d Que políticas de control debe respetar</li> <li>e Efectuar una descripción de actividades.</li> </ul>			

Effectuar un analisis de formas de papeleria indicando:

- a. Nombre de la forma
- b. Para que sirve
- c. Quien la formula
- d. Que la origina y que origina
- e. Destino y uso de cada tanto

Effectuar un analisis de archivos indicando:

- a. Nombre del archivo
- b. Descripcion breve y su localización
- c. En vigor desde
- d. Forma de clasificación
- e. Usuarios, uso y frecuencia
- f. Contenido del archivo

Effectuar un analisis de informes, indicando:

- a. Nombre del informe
- b. Proposito
- c. Quien lo formula y que lo origina
- d. Principal usuario
- e. Tiempo de vigor
- f. Numero de tantos, destino y uso
- g. Datos que contiene
- h. Origen de los datos

Aplicar el Cuestionario de Estudio y Evaluación del Control Interno

Obtener consecutivo de Requisiciones, obtener una muestra y

- a. Verificar que este firmado de autorizado por el departamento de Compras
- b. Verificar que cuenta con fecha de entrega del material, descripcion y cantidad de articulos

Obtener una muestra de Ordenes de Compras y el expediente de la compra efectuada

- a. Verificar que esten foliadas y tengan el numero consecutivo
- b. Tengan fecha

- c. Se estipule el departamento que recibe el material
- d. Se establezcan las condiciones de pago
- e. Cuento con fecha de entrega
- f. Este autorizada
- g. Cuento con las cotizaciones
- h. Haya evidencia del analisis o cuadro comparativo de cotizaciones

Obtener los expedientes de las compras superiores a \$75,000 y:

Verificar que esten foliadas las Ordenes de Compra

- a. Tengan fecha
- b. Cuento con el numero de requisición
- c. Cuento con las condiciones de pago
- d. Tenga fecha de entrega
- e. Autorización de Compras
- f. Autorización del Director General
- g. Tenga las cotizaciones correspondientes
- h. Tenga el analisis correspondiente
- i. Corresponda descripción y cantidad contra la factura
- j. El asiento contable sea correcto
- k. La factura tenga requisitos fiscales
- l. Correspondan datos de la Orden de Compra contra la Nota de entrada
- m. La fecha de recepción sea antes de la fecha limite contemplada en la Orden de Compra
- n. Los calculos de la factura son correctos
- o. El proveedor firmo de recibido en la poliza por el cheque

Obtener el consecutivo de Notas de Entrada del consecutivo de Almacen y:

- a. Verificar que tenga fecha
- b. Este autorizada por el responsable del Almacen
- c. Cuento con el numero de Orden de Compra
- d. Coteje contra la factura del Proveedor o Remisión
- e. Coteje contra la Orden de Compra

<p>Partiendo de los registros de egresos, seleccione un grupo representativo de compras y:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Verifique que tenga numero de poliza</li> <li>Tenga fecha</li> <li>El cheque este a nombre del proveedor y cuente con firma de recibido</li> <li>Verifique que la aplicación contable sea correcta</li> <li>La factura cuente con todos los requisitos fiscales</li> <li>Coteje la cantidad pagada contra el importe de la factura</li> <li>Coteje la factura contra la nota de entrada al Almacén</li> <li>Verifique los calculos de la factura</li> <li>Coteje contra el auxiliar de proveedores</li> </ol> <p>Obtenga la lista de proveedores autorizados, seleccione una muestra y :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Verifique que exista el expediente del proveedor</li> <li>Se haya investigado su capacidad productiva</li> <li>Evidencia de su situación financiera y legal</li> <li>El proveedor haya sido autorizado</li> <li>Cuente con catalogo o lista de productos vigente, así como lista de precios</li> </ol> <p>Obtener una lista del saldo de la cuenta de proveedores, así como su antigüedad. Seleccionar una muestra y envíe confirmación al Proveedor, cuidando que los datos sean correctos y sean de acuerdo a los registros del departamento de Compras. Controlar fechas de envío y en su caso mandar una segunda solicitud. En su caso determinar diferencias e investigar causa</p>			
--	--	--	--

OMICRON S.A. DE C.V.  
 AUDITORIA INTERNA  
 AUDITORIA A COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000

PRODUCTOS

Omicron S.A. de C.V. vende una amplia variedad de productos por lo que estos han sido clasificados en 4 líneas. A continuación se muestran los porcentajes en cuanto a ventas que representan cada línea y los productos más representativos de cada una de ellas.

LINEAS		%
LINEA 1		25
Ambroxol	7	
Bencilpenicilina	6	
Clorfenamina	5	
Ampicilina	4	
Cefalexina	1	
Linea 2		30
Dietapolimerica	8	
Glibenclamida	6	
Hidroxocobalamina	4	
Diclofenaco	4	
Ketoconazol	3	
Linea 3		30
Metamizol	6	
Metrodinazol	5	
Naproxeno	5	
Paracetamol	3	
Sulfametoxazol	2	
Linea 4		15
Ambrosol	4	
Dexametasana	3	
Garamicina	2	
Clorfenamina	2	
Amikacina	2	
Total		100

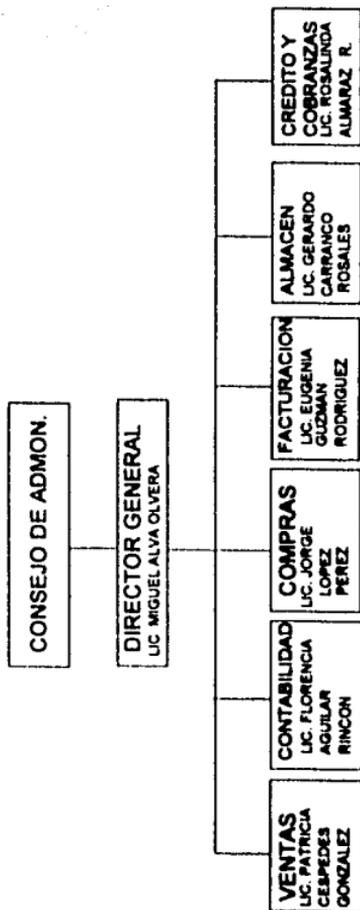
OMICRON S.A. DE C.V.  
 AUDITORIA INTERNA  
 AUDITORIA A COMPRAS DEL 1º ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000

DEPENDENCIA DE CLIENTES

Lista de Clientes mas importantes del 1º de Noviembre de 1999 al 31 de Marzo de 2000.

1. Distribuidora de Farmacos S A de C.V.	13
2. Grupo Santa Monica S A de C.V.	10
3. Productos Guerra S A de C.V.	9
4. Distribuidora de Quimicos La Paz S A de C.V.	9
5. Pencil S.A de C V	8
6. Grupo G I M P S A de C V	7
7. Distribuidora de Oriente S A de C V.	6
8. Medicamentos Monte Alto S A de C.V.	6
9. Grupo Sol S A de C V	6
10. Productos Gema S A de C.V.	5
11. Medicamentos Luz S A de C V.	5
12. Distribuidora San Fernando S A de C.V.	5
13. Farmacia Paris S A de C.V.	4
14. Grupo Olichrome S A de C.V.	3
15. Otros	4
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**OMICRON S.A. DE C.V.**  
**ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACION**



OMICRON S.A. DE C.V.  
AUDITORIA INTERNA  
AUDITORIA A COMPRAS DEL 1º ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000

DESCRIPCION DE PUESTOS

**Responsable de Contabilidad:** Coordina actividades de reclutamiento y selección de personal, pago de nómina, pagos a proveedores y el registro contable de operaciones. Desarrolla políticas relativas a estas actividades. Reporta al Director general entre otros documentos entrega los Estados Financieros: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de forma mensual.

**Responsable de Ventas:** Tiene a su cargo la responsabilidad de promover los productos de la empresa. Buscar nuevos clientes y recibir los pedidos de ellos. Desarrolla políticas relativas a estas actividades. Mantiene buenas y sanas relaciones con los clientes.

**Responsable de Compras:** tiene a su cargo el adquirir los productos con la calidad adecuada en forma oportuna del proveedor que mejores condiciones ofrezca. Desarrolla políticas relativas a las actividades de compras. Busca constantemente nuevas fuentes de abastecimiento y debe mantener sanas relaciones con los proveedores.

**Responsable de Facturación:** Tiene a su cargo la elaboración de las facturas según el material que ha sido enviado a los clientes.

**Responsable de Crédito y Cobranza:** Se encarga de la investigación de clientes y otorgar la autorización para concederles crédito. Es el responsable también de coordinar las actividades de cobranza a los diversos clientes e informar oportunamente sobre ello.

**Responsable de Almacén:** Tiene a su cargo el recibir la mercancía que entreguen los proveedores así como examinarla e informar oportunamente de su recepción. Es el responsable de embarcar la mercancía según factura del cliente; así como levantar inventarios y mantener un control sobre las existencias.

**OMICRON S.A. DE C.V.**  
**DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA**  
**AUDITORIA A LA FUNCION COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000**

**ANALISIS A TRAVES DE RAZONES**

**Solvencia: Activo circulante / Pasivo circulante**  
 $1,291,200/796,250 = 1.621$   
 Por cada peso que se pague del pasivo, aun se tiene 62 centavos para seguir trabajando

**Liquidez: Activo circulante - Inventarios / Pasivo circulante**  
 $781,200/796,250 = 0.98$   
 Practicamente se puede cubrir el pasivo de forma inmediata puesto que para hacerlo sin necesidad de inventarios, solo faltan 2 centavos por cada peso 'a pagar.

**Eficiencia de Cartera: Clientes/ Ventas netas**  
 $638,000/ 4,650,000 = 0.1372 \times 180 = 24.69$   
 Se tarda en recuperar el dinero de ventas a credito en 25 dias

**Eficiencia de Compras: Proveedores / Compras netas a crédito**  
 $680,000/ 2,000,000 = 0.34 \times 180 = 61$   
 Se tarda en pagar a proveedores 61 dias

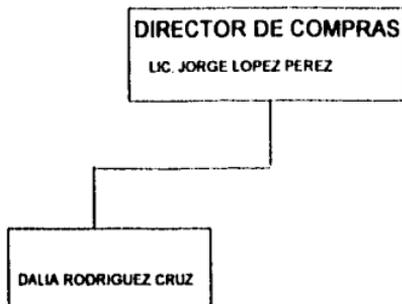
Como se puede observar de la comparación de ambas razones, Omicron S.A. de C.V., cobra a clientes mas rapido a comparacion del tiempo que tarda en pagar a sus proveedores.

**COMPARACION DE EFICIENCIA DE CARTERA Y DE COMPRAS**

<b>AÑO</b>	<b>Eficiencia de cartera</b>	<b>Eficiencia de Compras</b>
1997	29	45
1998	27	45
1999	25	53
2000	25	61

Como se observa siempre se ha recuperado el dinero de ventas a credito más rápido que el pago a proveedores.

**OMICRON S.A. DE C.V.**  
**ORGANIGRAMA DEL DEPTO. DE COMPRAS**



**Descripcion de actividades principales:**

**Jefe de Compras**

- Establecimientos de objetivos y politicas de la función de Compras
- Desarrollar proveedores
- Negociar con proveedores y mantener sanas relaciones con ellos.
- Informar de las adquisiciones ante el Director General
- Determinar la cantidad de material a comprar
- Autorizar las requisiciones, las ordenes de compras
- Analizar la comparación de cotizaciones
- Seleccionar proveedor

**Auxiliar de Compras**

- Realizar pedidos
- Vigilar el cumplimiento de los pedidos
- Archivar los documentos y mantener actualizados los archivos
- Controla las cotizaciones recibidas, para que el Jefe de compras efectue el analisis
- Cotejar datos de Ordenes de Compra, factura, Nota de Entrada al Almacen

<b>ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION</b>		FUNCION Compras		
PROCEDIMIENTO  Solicitud de cotizaciones				
SE INICIA EN Recepción de reporte de existencias		TERMINA EN Solicitar cotizaciones		
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO  Tener diversas alternativas al seleccionar al proveedor				
POLITICAS Y/O DISPOSICIONES DE CONTROL:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El departamento de Compras es el unico autorizado para efectuar adquisiciones</li> <li>2. La solicitud de precios y cotizaciones se maneja exclusivamente por personal del departamento de Compras</li> <li>3. Las requisiciones de material deberan ser elaboradas por el depto. de Compras y estar en el formato correspondiente</li> <li>4. Toda requisición debere contar con la descripción de lo solicitado, el numero de material, la fecha de entrega.</li> <li>5. Las cotizaciones se haran a más de un proveedor y en el caso de compras con valor de mas de \$50,000 se tendrán como minimo 4. Si son menores se tendran como minimo 2 cotizaciones</li> <li>6. En el caso de cotizaciones con valor superior a \$10,000, deberan efectuarse por escrito.</li> </ol>				
FORMA NO.	FECHA	RECOPILO	REVISO	INDICE
				PAGINA DE

ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION		FUNCION Compras
PROCEDIMIENTO Solicitud de cotizaciones		
NO.	U. DE TRABAJO	ACTIVIDAD
1	Jefe de Almacen	Envia al depto. de Compras reporte de existencias de cada producto segun sus controles
2		El documento original se manda a Compras, y copias a Almacen,
3	Jefe de Compras	Con base en los niveles de existencias elabora las requisiciones de materiales necesarios
4		Se envia copia al depto de Contabilidad
5		Crea un expediente para cada requisicion pendiente de recibir cotizaciones
6		Archiva el original de requisición en el Consecutivo y saca copia para darle seguimiento
7		Segun la lista de proveedores autorizados, selecciona en base a su experiencia algunos para enviar solicitud de cotización
8		Elabora solicitud de cotización
9	Auxiliar de Compras	Envia solicitud de cotización

<b>ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION</b>		<b>FUNCION</b> Compras		
<b>PROCEDIMIENTO</b>				
Realización de pedidos				
<b>SE INICIA EN</b> Recepción de cotizaciones		<b>TERMINA EN</b> Envío del pedido		
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO.</b>				
Seleccionar al proveedor más adecuado				
<b>POLITICAS Y/O DISPOSICIONES DE CONTROL:</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una vez recibidas las cotizaciones se elaborara un cuadro comparativo con cada una de las ventajas y desventajas que representa cada proveedor</li> <li>2. En el caso de compras con valor superior a \$75,000 se requerira firma del Director General</li> <li>3. El depto. de Compras es el unico autorizado para negociar con proveedores</li> <li>4. Todos los pedidos deben estar numerados progresivamente y en la forma autorizada</li> <li>5. En el pedido se anotara el numero de requisición</li> </ol>				
<b>FORMA NO</b>	<b>FECHA</b>	<b>RECOPILO</b>	<b>REVISO</b>	<b>INDICE</b>
				<b>PAGINA</b> DE

ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION		FUNCION Compras
PROCEDIMIENTO Realización de pedidos		
NO.	U. DE TRABAJO	ACTIVIDAD
1	Auxiliar de Compras	Recepción de cotizaciones y resguardo en su expediente
2		Control de cotizaciones recibidas
3	Jefe de Compras	Elaboración de cuadro comparativo
4		Toma de decisión según el análisis efectuado
5		Comunica decisión y ordena elaborar pedido
6	Auxiliar de Compras	Elaboración y envío del pedido
7		Envío de copias de Orden de Compra a Almacén, y Contabilidad,
8		Separa los expedientes de los que se han enviado Ordenes de Compra, en ellos anexa a la copia de requisición, copia de Orden de Compra, cotizaciones y cuadro comparativo
9		El original de Orden de Compra se anexa al consecutivo

<b>ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION</b>			<b>FUNCION</b> Compras	
<b>PROCEDIMIENTO</b> Recepción y pago de mercancía				
<b>SE INICIA EN</b> Seguimiento de pedidos pendientes de surtir			<b>TERMINA EN</b> Pago y registro de la operación	
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b> Que la mercancía sea recibida según las condiciones pactadas, se pague a proveedores y se informe a las partes interesadas				
<b>POLITICAS Y/O DISPOSICIONES DE CONTROL</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Únicamente se autorizan cheques para pagos previamente aprobados y revisados por funcionario autorizado</li> <li>2. Cancelación de documentos original para evitar pagos duplicados</li> <li>3. El proveedor firma de recibido en la poliza-cheque</li> <li>4. Almacén reportara oportunamente a Compras sobre la mercancía recibida a través de la elaboración de una Nota de Entrada al Almacén</li> <li>5. Se cotejara la factura contra la Orden de Compra</li> <li>6. Se cotejara la factura contra la Nota de Entrada al Almacén</li> </ol>				
<b>FORMA NO.</b>	<b>FECHA</b>	<b>RECOPILO</b>	<b>REVISO</b>	<b>INDICE</b>
				<b>PAGINA DE</b>

ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS DE OPERACION		FUNCION Compras
PROCEDIMIENTO Recepción y pago de mercancía		
NO.	U. DE TRABAJO	ACTIVIDAD
1	Auxiliar de Almacen	Recibe la mercancía
2		Examina su buen estado
3		Lleva factura a Contabilidad y a Compras
4	Jefe de Almacen	Formula Nota de Entrada al Almacen y manda copia a Compras y a Contabilidad
6	Auxiliar de Almacen	Registro en cardex
7	Jefe de Contabilidad	Recibe factura y coteja contra Orden de Compra, Requisición y Nota de Entrada
8	Auxiliar de Compras	Recibe factura y coteja contra Orden de Compra, Requisición y Nota de Entrada
9	Jefe de Contabilidad	Elabora cheque, obtiene autorización y entrega documentos para su registro
10	Auxiliar de contabilidad	Elabora asiento contable
11		Manda copia de cheque-poliza a Compras
12		Efectua el pago
13	Auxiliar de Compras	Archiva cheque-poliza en el expediente y lo coloca en el lugar de compras terminadas

## ANALISIS DE FORMAS DE PAPELERIA

### FUNCION Compras

NOMBRE	Requisición de compras	Solicitud de cotizaciones	Orden de Compra
PROPOSITO	Cubrir una necesidad de Material o servicios	Tener alternativas para elegir la mas conveniente	Solicitar al proveedor los Insumos necesarios y saber si acepta el pedido
QUEEN LA FORMULA	Jefe de Compras	Jefe de Compras	Auxiliar de Compras
QUE LA ORIGINA	El haber llegado a nivel de Repedido de mercancías	La requisición	El analisis de cotizaciones
QUE ORIGINA	Solicitud de cotizaciones	Analisis de cotizaciones	Llegada del material necesario
PERIODICIDAD	Segun necesidades derivadas	Segun necesidades derivadas de reporte de Existencias	Segun necesidades
EN VIGOR DESDE	16-Febrero-1997	8-Junio-1997	20-Febrero-1997
MODIFICACIONES	Ninguna	ninguna	Ninguna
NO DE TANTOS	1	2	4
DESTINO ORIGINAL	Compras	proveedor	Proveedor
DESTINO C-1		Compras	Compras
DESTINO C-2			Almacén
DESTINO C-3			Contabilidad
DESTINO C-4			

# ANALISIS DE FORMAS DE PAPELERIA

## FUNCION Compras

NOMBRE:	Nota de entrada al almacén	Poliza-Cheque	
PROPOSITO	Registrar el ingreso de mercancía al Almacén	Registro de el pago a proveedores	
QUE LA FORMULA	Jefe de Almacén	Auxiliar contable	
QUE LA ORIGINA	La compra de Mercancía y su recepción física	El cheque	
QUE ORIGINA	El pago a proveedores y afectar registros	Actualización de registros	
PERIODICIDAD	Cuando se reciba mercancía	Según necesidades	
EN VIGOR DESDE:	23-Febrero-1997	17-Agosto-1996	
MODIFICACIONES	Ninguna	Ninguna	
NO. DE TANTOS	3	1	
DESTINO ORIGINAL	Compras	Contabilidad	
DESTINO C-1	Almacén		
DESTINO C-2	Contabilidad		
DESTINO C-3			

## ANALISIS DE ARCHIVOS

## Compras

FUNCION			
NOMBRE	Consecutivo de requisiciones	De requisiciones en espera de cotizaciones	Archivo de compras En tramite
DESCRIPCION	Todas las requisiciones elaboradas	Requisiciones ordenadas por numero progresivo	Ordenes de compra pendientes de surtir
LOCALIZACION	Depto. De compras	Depto. De Compras	Depto. De Compras
EN VIGOR DESDE	16-Febrero-1997	16-Febrero-1997	20-Febrero-1997
CLASIFICADO POR	Consecutivo	Numero de requisicion	Numero de Orden de Compra
USUARIOS, USO Y FRECUENCIA			
	Jefe de Compras Actualización y control Uso continuo	Jefe de Compras Control de cotizaciones pendientes de recibir Uso continuo	Auxiliar de Compras Seguimiento de compras Uso continuo
	Auxiliar de Compras Consulta esporadico	Auxiliar de Compras Verificar cotizaciones recibidas y por recibir Uso continuo	Jefe de Compras Consulta esporadico
CONTENIDO DEL ARCHIVO	Todas las requisiciones Originales que han sido elaboradas, ordenadas segun el numero de folio	Todas las requisiciones pendientes de recibir Cotizaciones y las que ya se han recibido	Contiene copia de requisicion, cotizaciones, cuadro comparativo, copia de orden de Compra y nota de entrada al almacen.

## ANALISIS DE ARCHIVOS

## FUNCION Compras

NOMBRE	Consecutivo de Orden de compra	Archivo de compras terminadas	Consecutivo de notas de Entrada al almacen
DESCRIPCION	Ordenes de Compra elaboradas	Compras finiquitadas	Todas las recepciones de mercancia segun forma autorizada
LOCALIZACION	Depto. De Compras	Depto. De compras	Depto de Compras
EN VIGOR DESDE	20-Febrero-1997	25-Febrero-1997	23-Febrero-1997
CLASIFICACION POR	consecutivo	Segun numero de Nota de Entrada al Almacen	Consecutivo
USUARIOS, USO Y FRECUENCIA			
	Auxiliar de compras Actualización constante Consulta esporadica	Auxiliar de compras Consulta esporadico	Auxiliar de compras Actualización constante Consulta esporadica
	Jefe de compras Consulta esporadico	Jefe de Compras Consulta esporadico	Jefe de Compras Consulta esporadica
CONTENIDO DEL ARCHIVO	Todas las Ordenes de compra en original ordenadas en numero progresivo	Contiene copia de requisicion, cotizaciones, analisis de éstas, copia de orden de compra, copia de nota de entrada al almacen, en su caso notas de credito y copia de cheque-poliza.	Todas las Notas de Entrada al Almacen en original ordenadas en numero progresivo

## ANALISIS DE ARCHIVOS

## FUNCION Compras

ANALISIS DE ARCHIVOS			
FUNCION Compras			
NOMBRE	Catalogo de proveedores	Certificados de Control de Calidad y Registro del Sector Salud	
DESCRIPCION	Proveedores y productos que ofrecen	Todos los registros de calidad	
LOCALIZACION	Depto de Compras	Depto de Compras	
EN VIGOR DESDE	16-Mayo-1997	16-Agosto-1996	
CLASIFICADO POR	Nombre del proveedor	Nombre del producto	
USUARIOS, USO Y FRECUENCIA			
	Jefe de Compras Actualizacion y consulta constante	Jefe de Compras Actualización y consulta constante	
	Auxiliar de Compras Consulta constante	Auxiliar de Compras Consulta regular	
CONTENIDO DEL ARCHIVO	Es un expediente por cada proveedor con los productos que ofrece así como con las listas de precios y condiciones de pago vigentes	Todos los registros del Sector Salud y los Certificados de Control de Calidad de cada producto de los proveedores.	

ANALISIS DE	INFORMES	FUNCION Compras
NOMBRE	reporte de existencias	reporte de compras
PROPOSITO	elaborar las requisiciones que se consideren necesarias	conocer el funcionamiento de 'compras,
QUIEN LO FORMULA	Jefe de Almacen	Jefe de Compras
QUE LO ORIGINA	El control de la mercancia y la posibilidad de compras	Adquisición de mercancia y su 'control
PRINCIPAL USUARIO	Jefe de Compras	Director general
FECHA DE PRESENTACION	1° y 16 de cada mes	1° y 16 de cada mes
PERIODICIDAD	15 dias	15 dias
EN VIGOR DESDE	1° de Febrero de 1997	1° de Febrero de 1997
MODIFICACIONES TANTOS DESTINO Y USO DE	ninguna 2	ninguna 2
ORIGINAL	depto. de Compras determinar adquisiciones	Dirección general diseño de políticas, estrategias, planes
C-1	Almacen archivo y control	Compras Archivo y control
C-2		
DATOS QUE CONTIENE	el Numero de articulos de cada 'producto	El numero de compras, monto del 'periodo, las compras a credito, a contado, los descuentos y bonificaciones
ORIGEN DE LOS DATOS	registros del cardex	control de compras y doctos correspondientes.

OMICRON S.A. DE C.V.  
 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
 PROGRAMA DE CONTROL INTERNO  
 FUNCION COMPRAS

PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACION
1. ¿Esta la funcion de Compras separada de A) almacenamiento B) recepcion C) registro D) pago	X X X X		En el depto de Almacoen existen propiamente responsables del almacenamiento y de recepcion En el depto de Contabilidad hay personas encargadas del registro y otras del pago a proveedores
2. ¿Cuáles son las responsabilidades del Gerente de Compras?			Elaborar requisiciones de materiales, solicitar y analizar cotizaciones, seleccionar proveedores y negociar, buscar nuevos proveedores y establecer politicas de esta actividad.
3. ¿Cómo se toman las decisiones respecto a la selección de abastecimiento?			Para cada compra se solicitan cotizaciones para decidir que proveedor ofrece mejores productos y analizar las condiciones
4. ¿Se buscan constantemente fuentes de abastecimiento? Periodicidad ¿Qué requisitos debe reunir una empresa para ser un proveedor?	X		Cada 6 meses  Tener Certificado de Control de Calidad y Registro de Sector Salud
¿Existe una lista de proveedores autorizados?	X		
5. ¿Se formulan requisiciones? ¿Que requisitos deben contener?	X		Las hace el Jefe de Compras Descripción de artículos, cantidad a comprar, fecha para recibir mercancia, deben estar en el formato autorizado para ello el cual esta numerado
¿Quién las autoriza?			Basta la firma del Jefe de Compras
6. ¿Cómo se determinan las cantidades que se compran?			Existen niveles de maximos y minimos para cada producto y el Jefe de Compras decide la cantidad a comprar segun el reporte de existencias que envia Almacoen

<p>8 ¿Se solicitan cotizaciones? ¿Cuántas cotizaciones se efectúan en cada compra?  ¿Qué requisitos debe cubrir la cotización?</p>	X	<p>Se solicitan 4 cotizaciones si las compras son mayores de \$50,000 y 2 cotizaciones si son menores de \$50,000</p> <p>Descripción de material, cantidad, fecha límite de entrega, condiciones de pago</p>
<p>9 ¿Existen políticas que indiquen el procedimiento para la selección de cotizaciones? ¿Cuál es el procedimiento?</p>	X	<p>El Jefe de Compras cuando recibe las cotizaciones elabora un cuadro comparativo para analizar cada una de ellas. Hay una política que dice que se va a seleccionar la cotización que ofrezca productos de calidad, precio y atractivas condiciones de pago</p>
<p>10 ¿Se preparan Ordenes de Compra para todas las adquisiciones? ¿Que requisitos deben tener?</p>	X	<p>Descripción de material, cantidad, fecha de entrega, condiciones de pago, departamento que recibe el material, firma del Jefe de Compras, número de Requisición que le dio origen</p>
<p>11 ¿Quién es el responsable de autorizar las compras? 12 ¿Cuántas copias de la Orden de Compra se elaboran y cual es su destino?</p>		<p>El Jefe de Compras debe firmarla,</p> <p>4: original para proveedor si se manda a éste, y en caso de que solo se mande por fax, el documento original y la primera copia se quedan en Compras, las demás para Almacén y Contabilidad</p>
<p>13 ¿Se requiere que aquellas Ordenes que excedan de cierto importe sean aprobadas y firmadas por algún funcionario de mayor jerarquía? 14 ¿Quiénes son los responsables de recibir la mercancía?</p>		<p>Si exceden los \$75,000 deben ir autorizadas por el Director General</p> <p>En el departamento de Almacén hay una persona que tiene la responsabilidad de recibir mercancía</p>
<p>15 ¿Existe algún procedimiento particular para la verificación de mercancía en el lugar de recepción?</p>		<p>Solo se ve que estén bien físicamente y que lo que entregan coincida con la factura que se recibe. Se recibe la mercancía y en caso de error Compras es la que coteja contra la Orden de compras</p>
<p>16 ¿El responsable de recepción coteja la factura o remisión contra A) requisición B) orden de compra</p>	X X	
<p>17 ¿El departamento de Compras y el de Contabilidad son informados oportunamente del recibo de la mercancía?</p>	X	

<p>¿Cómo? ¿Qué requisitos debe contener si es a través de una Nota de Entrada al Almacén?</p>		<p>A través de las Notas de Entrada al Almacén Fecha, número de Orden de Compra, descripción de material y la cantidad de cada uno. Las Notas deben elaborarse en una forma numerada</p>
<p>¿Cuántos tantos se formulan y cual es su destino?</p>		<p>4: original para Contabilidad y copias para Almacén, Compras y Facturación</p>
<p>18 ¿Informa permanentemente el departamento de Almacén sobre faltantes y rechazos? ¿Cómo? ¿A que deptos?</p>	X	<p>A través de una Nota de Crédito  Compras, Contabilidad y Facturación</p>
<p>19 ¿El departamento de Almacén es informado de los pedidos cancelados oportunamente? 20 ¿Quién es el responsable de autorizar la cancelación de un pedido? 21 ¿Cuales son los motivos por los que es posible cancelar un pedido?</p>	X	<p>Jefe de Compras  Cuando no se recibe la mercancía que se solicitó, en general cuando no se cumplen las condiciones del pedido</p>
<p>22 ¿Se conserva un archivo de Ordenes de compra canceladas? ¿Se lleva un control de las compras canceladas?</p>	X	
<p>23 ¿En qué docto Contabilidad se basa para reconocer un pasivo por proveedores?</p>		<p>Nota de entrada al Almacén</p>
<p>24 ¿Qué departamento recibe las facturas? ¿Se elabora un control de las facturas recibidas por parte de Almacén?</p>	X	<p>El proveedor da la factura al responsable de recepción y éste la lleva a Contabilidad</p>
<p>25 ¿Se mandan copias a otros departamentos de la Factura?</p>	X	<p>A Compras, Almacén y Facturación</p>
<p>¿Contabilidad A) verifica el cálculo B) coteja contra Orden de Compra C) Nota de entrada al Almacén</p>	X X X	
<p>26 ¿Que funcionario es responsable de autorizar los pagos?</p>		<p>Director general</p>

27. ¿Qué mecanismo se utiliza para evitar la duplicidad de doble pago?			Se coloca el sello de pagado a las facturas
28. ¿Qué requisito debe cumplirse para que el departamento de Compras dé por finalizada una adquisición?			Recibir la Nota de Entrada al Almacén y la copia de la Poliza-choque
29. ¿Qué medidas se toman para que los archivos y registros de Compras no sean alterados, cancelados o eliminados?			Solo el Jefe de Compras y Auxiliar tiene autorización para utilizar los documentos y formas utilizados para tal función
¿Se conserva un archivo de aquellas requisiciones que no fueron surtidas y se investiga el motivo?		X	
30. ¿Qué tipo de reportes se preparan en el departamento de Compras?			El informe según compras efectuadas a crédito, a contado, descuentos y rebajas obtenidos. Lo prepara el Jefe de Compras para el Director General.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

**OMICRON S.A. DE C.V.  
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
AUDITORIA A LA FUNCION COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000**

**BASE** Se revisaran directamente las 10 requisiciones de mayor monto, que no superen los \$75.000

**ALCANCE** Se revisaran 10 requisiciones de un total de 25

**OBSERVACIONES**

Todas las requisiciones verificadas cumplen con los requisitos de estar firmadas por el jefe de Compras, tener fecha de entrega, cantidad y descripción de artículos

OMICRON S.A. DE C.V.  
 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
 AUDITORIA A LA FUNCION COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000

NO REQUISICION	FECHA	AUTORIZACION DE COMPRAS	TIENE FECHA DE ENTREGA	CANTIDAD A COMPRAR	DESCRIPCION DE ART.
81	05-Ene	/	/	/	/
95	10-Ene	/	/	/	/
104	16-Feb	/	/	/	/
109	18-Mar	/	/	/	/
110	10-Abr	/	/	/	/
111	11-May	/	/	/	/
119	24-May	/	/	/	/
124	07-Jun	/	/	/	/
131	15-Jun	/	/	/	/
135	28-Jun	/	/	/	/
CUMPLIO	/				
NO CUMPLIO	X				

OMICRON S.A. DE C.V.  
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
AUDITORIA A LA FUNCION COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000

**BASE:** Se seleccionaran directamente las 10 Ordenes de Compra correspondientes a las requisiciones que fueron seleccionadas de la aplicación de la prueba anterior

**ALCANCE:** Se revisaran 10 Ordenes de Compra de un total de 25

#### OBSERVACIONES

Se encontro que para algunas Ordenes de Compra no se solicitaron cotizaciones y por lo tanto no se elaboraron cuadros comparativos.  
Se pregunto el motivo de ello y nos explicaron que fueron compras de urgencia y que ya saben a que proveedor se compra en esos casos, ya que se tiene algun tiempo trabajando con él y puede surtir mercancia de inmediato.

OMICRON S.A. DE C.V.  
 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
 AUDITORIA A LA FUNCION COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000

NUMERO DE IMPRESION	FECHA	PROCEDIMIENTOS									
		A	B	C	D	E	F	G			
160	15-Ene	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
171	20-Ene	/	/	/	/	/	/	/	/	x	x
189	20-Feb	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
199	28-Mar	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
219	01-Abr	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
224	05-Abr	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
226	22-May	/	/	/	/	/	/	/	/	x	x
230	04-Jun	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
235	17-Jun	/	/	/	/	/	/	/	/	x	x
239	18-Jun	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

CUMPLE /  
 NO CUMPLE x

PROCEDIMIENTO

- A El numero de requisición que tiene la Orden de Compra concuerda una vez cotejado el docto.
- B Se cotejo que la Orden de Compra especifica el departamento que debe recibir el pedido
- C Se cotejo que la Orden de Compra especifica las condiciones de pago
- D Se verifico que la Orden de Compra especifica la fecha de entrega
- E Se cotejo que contiene firma de autorización del departamento de Compras
- F Se verifico que se realizaron las cotizaciones
- G se cotejo que se realizo el analisis de cotizaciones

**OMICRON S.A. DE C.V.**  
**DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA**  
**AUDITORIA A LA FUNCION COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000**

**BASE:** Se revisaron directamente las 15 Ordenes de Compra de monto, superiores a \$75,000

**ALCANCE:** Se revisaron 15 Ordenes de Compra de un total de 46

**OBSERVACIONES.**

Se encontro que en algunas compras no se solicitaron las 4 cotizaciones, solo se elaboraron 2

Se encontro que se registro en Almacen diferente mercancia de la que se recibio.

OMICRON S.A. DE C.V.  
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
AUDITORIA A LA FUNCION COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000

PROCEDIMIENTOS

- A Se verifico que la Orden de Compra especifica el numero de Requisición correspondiente
- B Se verifico que se establecen las condiciones de pago en la O.C.
- C Se verifico que se especifica la fecha de entrega en la O.C.
- D Se verifico que contiene la firma de autorización del depto. de Compras
- E Se verifico que contiene la firma de autorización del Director General
- F Se verifico que contiene las cotizaciones correspondientes
- G Se verifico que contiene el analisis de cotizaciones correspondientes.
- H Se cotejo la Orden de Compra con la factura y corresponde la descripción y numero de articulos
- I Se verifico que el asiento contable es correcto
- J Se verifico que la factura contiene los requisitos fiscales
- K Se verifico que correspondieran la descripción y numero de articulos en la Nota de Entrada
- L Se verifico que la fecha de recepción de mercancia no exceda a la establecida en la O.C.
- M Se verificaron los calculos de la factura
- N Se verifico que el cheque-poliza tenga firma de recibido del proveedor.

OMICRON S.A. DE C.V.  
 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
 AUDITORIA A LA FUNCION COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000

No	FECHA	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
127	19-Ene	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
132	26-Feb	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
136	30-Mar	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
137	01-Abr	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
143	22-Abr	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
145	23-Abr	/	/	/	/	/	X	/	/	/	/	/	/	/	/
149	30-Abr	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
153	01-May	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
156	03-May	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
172	15-May	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
178	28-May	/	/	/	/	/	X	/	/	/	/	/	/	/	/
190	31-May	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
210	04-Jun	/	/	/	/	/	/	/	/	X	/	/	/	/	/
220	10-Jun	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
229	18-Jun	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

CUMPLIO /  
 O CUMPLI X

**OMICRON S.A. DE C.V.**  
**DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA**  
**AUDITORIA A LA FUNCION COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000**

**BASE:** Se revisaran al azar 12 Notas de Entrada al Almacén, solicitando al número siguiente si ya fue revisada

**ALCANCE:** Se revisaran 12 Notas de Entrada al Almacén de un total de 58

**OBSERVACIONES:**

Se encontro que los datos que tiene una Nota de Entrada al Almacén en relación a material y cantidad no es lo mismo que esta descrito en la Orden de Compra factura. Nos dijeron que fueron faltantes de mercancía y por lo tanto se elaboro Nota de Crédito, pero en el expediente no habia copia de ella.

No se mandan regularmente las Ordenes de Compra a la sección de recepción, y por lo tanto no se coteja la mercancía cuando se recibe contra este documento. Cuando la mercancía no corresponde al Pedido se hace la devolución o cambio hasta que el depto. de Compras ha recibido la copia de la Factura y de la Nota de Entrada al Almacén.

OMICRON S.A. DE C.V.  
 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
 AUDITORIA A LA FUNCION COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DI

NUMERO	FECHA	PROCEDIMIENTOS			
		A	B	C	D
26	18-Ene	X	/	/	/
29	23-Ene	/	/	X	/
31	10-Feb	X	/	/	/
32	28-Feb	X	/	/	/
36	15-Mar	X	/	/	/
44	21-Mar	/	/	/	/
50	31-Mar	X	/	/	/
58	15-Abr	X	/	/	/
68	19-May	X	/	/	/
77	16-Jun	/	/	/	/
79	17-Jul	/	/	/	/
98	15-Ago	X	/	/	/

CUMPLE /  
 NO CUMPLE x

PROCEDIMIENTO

- A Se verifico que especifica el numero de Orden de Compra  
 B Se cotejo contra la factura y es correcto  
 C Se cotejo contra la Orden de Compra y es correcto  
 D Se verifico que esta firmado por el Jefe de Compras

**OMICRON S.A. DE C.V.  
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
AUDITORIA A LA FUNCION COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000**

**BASE:** Se revisaron 12 Cheque-polizas al azar, saltando el numero siguiente si ya fue revisada

**ALCANCE:** Se revisaron 12 Cheque-polizas de pagos a proveedores

**OBSERVACIONES.**

Se encontro que una poliza-cheque no corresponden ha sido registrada en el auxiliar de proveedores

OMICRON S.A. DE C.V.  
 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
 AUDITORIA A LA FUNCION COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000

NO POLIZA	FECHA	PROCEDIMIENTOS										
		A	B	C	D	E	F	G	H			
24	10-Ene	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
36	30-Ene	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
41	08-Feb	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
45	14-Feb	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
58	28-Feb	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
69	15-Mar	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
84	18-Abr	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
86	17-May	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
110	31-May	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
119	10-Jun	/	/	/	/	/	/	/	/	/	X	
127	12-Jun	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
138	30-Jun	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	

CUMPLE /  
 NO CUMPLE X

PROCEDIMIENTO

- A Se verifico que el cheque se expidio a nombre de proveedor correspondiente
- B Se verifico que la poliza-cheque tiene la firma de recibido del proveedor
- C Se verifico que el asiento contable es correcto
- D Se verifico que la factura cumple con requisitos fiscales
- E Se cotejo que los pagado es igual a la factura
- F Se cotejaron los datos de la factura contra la Nota de entrada al Almacan y es correcto
- G Se verificaron los calculos aritmeticos de la factura y son correctos
- H Se cotejo contra el auxiliar

**OMICRON S.A. DE C.V.  
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
AUDITORIA A LA FUNCION COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO**

**BASE DE SELECCION: Se revisaran al azar 7 expedientes de proveedores**

**ALCANCE: Se revisaran 7 expedientes de un total de 30**

**OBSERVACIONES**

**Se encontro que no se realiza ninguna investigacion sobre la situacion financiera y legal de la empresa, o su capacidad productiva. Para que una empresa sea autorizada solo deben tener sus productos Certificados de Control de Calidad Registros del Sector Salud**

OMICRON S.A. DE C.V.  
 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
 AUDITORIA A LA FUNCION COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000

PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS						
	A	B	C	E	F	G	
QUIMICOS SAN JOSE S.A. DE C.V.	/	x	/	/	/	/	
GRUPO FARMACEUTICO S.A. DE C.V.	/	x	/	/	/	/	
GOLDEN S.A. DE C.V.	/	x	/	/	/	/	
INDUSTRIA QUIMICA DEL BAJIO S.A. DE	/	x	/	/	/	/	
MIRANDA QUIMICOS S.A. DE C.V.	/	x	/	/	/	/	

PROCEDIMIENTOS

- A Se verifico que cuenta con expediente
- B Se verifico que se investigo sobre la situación financiera, legal y su capacidad productiva
- C Se verifico que cuenta con los Certificados de Control de Calidad
- D Se verifico que cuenta con los Registros de Sector Salud
- E Se verifico que el proveedor esta autorizado
- F Se verifico que se tiene lista de productos vigentes
- G Se verifico que se tiene lista de precios vigentes

CUMPLE /  
 NO CUMPLE X

OMICRON S.A. DE C.V.  
 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA  
 AUDITORIA A LA FUNCION COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2000

NOMBRE DEL PROVEEDOR	SALDO AL 31-May-00	SALDO SI PROVEEDOR	NO CONTESTO	DEVUELTO	DIFERENCIA DE SALDO
GRUPO SANTA MONICA S.A. DE C.V.	117,000	117,000			0
PRODUCTOS GUERRA S.A. DE C.V.	97,000	82,000			15,000
DISTRIBUIDORA DE QUIMICOS LA PAZ S.A. DE C.V.	89,800	89,800			0
					186,917

BASE DE SELECCION Se confirmaran directamente los 3 importes mas altos del saldo de proveedores al 31 de Mayo de 2000

ALCANCE Se confirmaran \$186,917 de un saldo de \$434,000

OBSERVACIONES

Se encontro que hay una diferencia de \$15,000 en el saldo de cuenta de Productos Guerra S.A. de C.V., se investigo y la diferencia corresponde a un deposito a bancos aun no contabilizado por la empresa

**amicron**  
S.A. de C.V.

Distribuidora de Químicos  
La Paz S.A. de C.V.

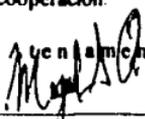
Muy señor(es) nuestro(s)

Atentamente le(s) solicitamos enviar directamente a nuestros Auditores, Despacho Alba y Asociados, Apartado Postal no 49, México 6, D.F., una lista de facturas o partidas que por cualquier concepto le(s) adeudabamos el 31 de Mayo de 2000.

Para este objeto, favor de valerse del sobre que le enviamos.

Un cordial saludos y de antemano gracias por su cooperación.

Atentamente




---

Despacho Alba y Asociados S.C.

Estimados señores.

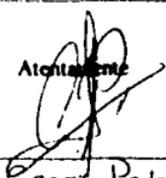
En atención a su confirmación a continuación se presenta el saldo según nuestros registros:

Saldo al 31 de Mayo de 2000 \$ 89,800.00

Observaciones \_\_\_\_\_

---

Atentamente



C.P. Cesar Padraza

**omicon**  
s.d. de c.v.

Productos Guzman SA de CV

Muy señor(es) nuestro(s):

Atentamente le(s) solicitamos enviar directamente a nuestros Auditores, Despacho Alba y Asociados, Apartado Postal no. 49, México 6, D.F., una lista de facturas o partidas que por cualquier concepto le(s) adeudabamos el 31 de Mayo de 2000.

Para este objeto, favor de valerse del sobre que le enviamos.

Un cordial saludos y de antemano gracias por su cooperación.

Atentamente  
  
\_\_\_\_\_

Despacho Alba y Asociados S.C.

Estimados señores:

En atención a su confirmación a continuación se presenta el saldo según nuestros registros:

Saldo al 31 de Mayo de 2000: \$ 82,000.00

Observaciones: \_\_\_\_\_

Atentamente  
  
\_\_\_\_\_

CP Aten Lopez

**omicon**  
s.a. de c.v.

Grupo Santa Monica SA de CV

Muy señor(es) nuestro(s)

Atentamente le(s) solicitamos enviar directamente a nuestros Auditores, Despacho Alba y Asociados, Apartado Postal no 49, México 6, D.F., una lista de facturas o partidas que por cualquier concepto le(s) adeudabamos el 31 de Mayo de 2000.

Para este objeto, favor de valerse del sobre que le enviamos.

Un cordial saludos y de antemano gracias por su cooperación.

Atentamente

---

Despacho Alba y Asociados S.C.

Estimados señores:

En atención a su confirmación a continuación se presenta el saldo según nuestros registros:

Saldo al 31 de Mayo de 2000 \$ 117,000.00

Observaciones \_\_\_\_\_

---



---

Atentamente

*Ernesto Eivar Ruiz*  
C.P. Ernesto Eivar Ruiz

México, D.F. A 20 de Julio de 2000.

Lic. Miguel Alva Olvera  
Gerente General  
Omicron S.A. de C.V.

Estimado Lic. Alva

De conformidad con nuestro programa semestral de auditoria, hemos concluido con la revisión de las actividades de Compras de Omicron S.A de C.V.; con el proposito de verificar el cumplimiento de objetivos, el desarrollo de las actividades eficientemente y la correcta información contable.

La revisión cubrio operaciones por el periodo comprendido del 1° de Enero al 30 de Junio de 2000. La revisión fue hecha por el L.C. Axel Aguilar y un asistente, durante el periodo de 1° de Junio al 10 de Julio de 2000.

#### Alcance

Nuestro trabajo de auditoria fue efectuado de conformidad con estándares de auditoria generalmente aceptados. Nuestra revisión se limito a las actividades de Compras.

#### Resumen de Aspectos Principales

Se efectuan compras de urgencia.  
No se llegan a realizar analisis de cotizaciones  
Se recibio mercancia no solicitada.  
No se realiza investigación de proveedores.

#### Hallazgos de Auditoria y Recomendaciones

A.-  
*Lineamiento*  
Segun objetivo del departamento se busca mantener un nivel optimo de inventarios en cada linea para reducir costos.  
*Observacion*  
Se efectuaron compras de urgencia por pedidos grandes de clientes  
*Consecuencia*  
Riesgo de perdida de prestigio de la empresa en caso de no poder dar el servicio a nuestros clientes en la forma adecuada y el no obtener productos de la calidad y precios adecuados  
*Recomendacion*  
Revisar los niveles de maximos y minimos de los productos, asi como el punto de repedido para que estos se ajusten a las necesidades actuales

## B.-

*Lineamiento*

Segun politica del departamento de Compras se deben tener cotizaciones para toda compra y en el caso de importes mayores a \$50,000 se tendran como minimo 4.

*Observacion*

En algunas compras mayores de \$50,000 no se tienen las 4 cotizaciones como minimo, si no tan solo 2 o 3.

*Consecuencia*

Reducir las opciones de proveedores y el aumento en la posibilidad de efectuar una compra con malas condiciones de calidad, precio y pago

*Recomendacion.*

Tener como minimo las 4 cotizaciones que permitan tener diversas opciones de compra y seleccionar la mejor, lo cual se reflejara en la reduccion de costos debido al gran valor de las adquisiciones

## C -

*Lineamiento*

Segun objetivo del depto, se busca coordinar relaciones con otros sectores de la organizacion. Segun politica vigente, el almacen en su seccion de recepcion devolvera la mercancia al proveedor, si no se cumplen con las condiciones del pedido

Otra politica establece que se enviara a la seccion de recepcion copia de la Orden de Compra

*Observacion*

Cuando llega un proveedor, se recibe la mercancia y solo se verifica que este de acuerdo con la factura, corriendo el riesgo de que difiera de lo establecido en la Orden de Compra.

*Consecuencia*

Riesgo de aceptar mercancia que no fue solicitada y el llamar de nuevo al proveedor para que cambie o recoja sus articulos, con la consiguiente perdida de tiempo, prestigio y deterioro de relaciones buenas con los proveedores

*Recomendacion*

Se sugiere ampliar la coordinacion entre los departamentos y el obedecer la politica de envio de Orden de Compras a la seccion de recepcion para que el responsable de esta actividad coteje la mercancia recibida con el pedido y en caso de diferencia, de inmediato reporte al Jefe de Compras.

## D.-

*Lineamiento*

Un objetivo del depto de Compras es desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento de productos y proveedores con seriedad

*Observacion*

No se efectua ninguna investigacion a los proveedores que se autorizan referente a su situacion financiera, legal y su prestigio

*Consecuencia*

Riesgo de operar con fuentes de suministro no confiables

*Recomendacion*

Se sugiere efectuar una investigacion a candidatos a proveedores para tener confianza en las empresas con las que se trabaje y la posibilidad de incumplimiento sea menor.

E.-

*Lineamiento*

Lograr coordinar relaciones con otros departamentos

*Observacion*

Algunos expedientes de compras no incluyen copia de la Nota de Crédito por concepto de devolución parcial de mercancía.

*Consecuencia*

No llevar un adecuado control de las adquisiciones

*Recomendación*

Anexar las Notas de Crédito que existan en su caso para mantener actualizados los expedientes, que permitan asegurar un buen control de las actividades e información confiable.

F.-

*Lineamiento*

La información debe ser confiable y oportuna

*Observacion*

En una compra se registro contablemente el ingreso de una distinta mercancía

*Consecuencia*

Información erronca

*Recomendacion*

Mayor atención en la elaboración de asientos contables y siempre cumplir la política de verificación de datos en factura y nota de entrada al almacén.

G.-

*Lineamiento*

La información debe ser confiable

*Observacion*

Dos pagos no han sido registrados en su correspondiente auxiliar.

*Consecuencia*

La información es erronca y no actualizada, por lo que las decisiones que se tomen pueden ser equivocadas

*Recomendacion*

Actualizar registros para que la información que se obtenga de ellos sea veraz

**Comentarios del Auditado**

El personal de Omicron S.A de C.V esta de acuerdo con los hallazgos y recomendaciones y empiezan a adoptar medidas correctivas.

El departamento de auditoria interna desea expresar un agradecimiento por la cooperacion recibida durante la revisión por parte del personal y funcionarios de Omicron S.A de C.V

Atentamente



L. C. María Elena Alba Olivares  
Gerente de Auditoria

## Conclusión

Auditoría Interna es un recurso muy valioso que las empresas pueden utilizar para que sus actividades se realicen con eficacia y eficiencia. Pero para que puedan surgir resultados positivos es necesaria la disposición de todos los miembros de la organización.

De los directivos, para aceptar críticas y cambios que justificadamente se propongan efectuar.

De los auditados para reconocer los puntos a mejorar, la aceptación de sugerencias y reconocer en los auditores, compañeros que solo buscan brindar ayuda.

De los elementos que laboran en Auditoría Interna, para evitar actitudes autoritarias y críticas destructivas, si no por el contrario demostrar sus cualidades de diplomacia, prudencia y alto sentido de responsabilidad

El personal de Compras y de Auditoría Interna deben colaborar permanentemente para lograr los objetivos como satisfacer las necesidades de material, de forma oportuna, con la calidad requerida y el mantenimiento de un óptimo nivel de inventarios, para que los costos se reduzcan y el margen de utilidad sea mayor.

El control interno que opere en Compras deberá ser evaluado para verificar que los objetivos están cumpliéndose. De esta forma resulta indispensable se lleven a cabo las actividades según lo establecido en el manual de procedimientos y de acuerdo a las políticas implantadas en la organización

Por lo tanto es importante que el departamento de Compras mantenga buenas relaciones y estrecha comunicación con los demás departamentos; se realice la investigación de nuevas fuentes de abastecimiento; se elaboren requisiciones para el material a comprar; se obtengan y analicen cotizaciones buscando seleccionar al proveedor que mejores condiciones ofrezca; se elabore la orden de compra cumpliendo todos los requisitos que debe reunir y efectuarse el seguimiento que le corresponda para tener la certeza de que el material ha sido entregado y se han cumplido todas las especificaciones descritas en el pedido, además de buscar siempre mantener buenas relaciones con los proveedores y el prestigio de la organización.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Amador, René. Elementos de Auditoría Financiera y Operacional. Ediciones PAC, México D.F., 1985.
- Bacon, Charles. Manual de Auditoría Interna. UTEHA, México D.F., 1982.
- Cepeda, Gustavo. Auditoría Interna y Control Interno. Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1997.
- Del Rio, González Cristóbal. Adquisiciones y Abastecimiento. ECAFSA, México D.F., 1999.
- Fernández, Arenas Jose Antonio. Auditoría Administrativa. Editorial Diana, México D.F., 1994.
- Hernández, Miranda María Teresa. La importancia de los papeles de trabajo en una Auditoría. Tesis para obtener el título de Lic. en Contaduría, México D.F.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas y Procedimientos de Auditoría. IMCP, México D.F., 2000.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Auditoría Operacional. IMCP Comisión de Auditoría Operacional, México D.F., 1994.
- Mercado, H. Salvador. Las Compras. Editorial Limusa, México D.F., 1987.
- Osorio, Sánchez Israel. Auditoría I. ECASA, México D.F., 1994.
- Santillana, González Juan Ramón. Auditoría IV. ECASA, México D.F., 1996.
- Santillana, González Juan Ramón. Auditoría Interna Integral. ECASA, México D.F., 1996.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**