315014

# UNIVERSIDAD SALESIANA

INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## APLICACIÓN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL A UNA PEQUEÑA EMPRESA EN EL ÁREA DE COMPRAS

# T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA
P R E S E N T A N:

YANEL ANTONIO GARCÍA AGUILAR
EDUARDO ROMERO OLVERA
SALVADOR RUEDA VERGARA

ASESOR:
C.P. CELIA SÁNCHEZ PALOMO HERNÁNDEZ

MÉXICO, D.F. 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**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.

TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN

# PAGINACION

# DISCONTINUA

"El que no sabe llevar su contabilidad,
por espacio de tres mil años; Se queda
como un ignorante en la oscuridad;
y solo vive al día."
Goethe

"Quién posee metas claras y precisas
tiene el control de su destino y navega,
timonel seguro y triunfador,
por aguas borrascas o serenas,
sin perder jamás el rumbo.
Márcate siempre metas,
Sé un buscador tenaz de la
Excelencia."
Roberto Guzmán Leal SDB

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# AGRADECIMIENTOS

**A Dios:**

Por la vida que me dió y por guiarme por el camino de la fe.

**A mis padres:**

Sabiendo que no existirá una forma de agradecer una vida de sacrificio y esfuerzo, quiero que sientan que el objetivo logrado es también de ustedes y que la fuerza que me ayudó a conseguirlo fue su apoyo.

**A mis hermanos:**

Porque gracias a su apoyo y consejos, he llegado a realizar una de mis metas.

**A mis maestros:**

Por compartir sus enseñanzas, consejos y experiencias, los cuales guardaré como un valioso regalo durante mi vida profesional y personal.

**A mis compañeros de tesis:**

Por apoyarme en la elaboración del proyecto y compartir su amistad durante todo este tiempo.

**Yanel Antonio García Aguilar**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# AGRADECIMIENTOS

**A mis padres:**

Les dedico este trabajo por todo el apoyo, amor y cariño que me brindaron tanto en mi vida como también para la realización del mismo.

Quiero darles las gracias por haber creído en mi en los años de licenciatura.

**A mi novia:**

Por el apoyo incondicional.

**A mi hermano:**

Con cariño fraternal.

**A mi Universidad Salesiana:**

Con mi promesa de respetar su nombre por siempre.

**A mis profesores:**

Por los conocimientos que de ellos adquirimos

**A mis compañeros:**

Con aprecio y gratitud.

**Eduardo Romero O.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# AGRADECIMIENTOS

**A Dios:**
*"En el que tengo puesta mi fe y el que me llevara de su mano toda la vida"*
Sobre todo Tener poco que pedirte y tanto que agradecerte.

**A mis padres: Salvador Rueda N. y Adela Vergara R.**
Quienes con su gran amor y compresión me han sabido orientar a lo largo de mi vida, por haberme ayudado a lograr un triunfo más y por estar junto a mi en los momentos mas importantes. Gracias por su apoyo incondicional y por lo que hemos logrado juntos.

**A mi hermano: Marco A. Rueda V.**
Del cual estoy muy orgulloso, y del que espero sigamos cosechando triunfos y trascendiendo en esta vida.

**A mis tías: Silvia Vergara R. y Martha Vergara R.**
Por el invaluable respaldo que por años me han brindado así como su cariño y apoyo que me motivo a salir adelante.

**A mis abuelitos:**
*A quienes con cariño dedico esta tesis.*

**A mis compañeros: Yanel A. García A. y Eduardo Romero O.**
*Con quienes compartí momentos gratos, en mi vida y con los cuales ha sido* posible la culminación de este trabajo.

**A mis profesores:**
Por su valiosa opinión y por la experiencia que han compartido conmigo para el logro de este material.

**Salvador Rueda Vergara**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# APLICACIÓN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL A UNA PEQUEÑA EMPRESA EN EL ÁREA DE COMPRAS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# APLICACIÓN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL A UNA PEQUEÑA EMPRESA EN EL ÁREA DE COMPRAS.

## INDICE

PAGINA


INTRODUCCIÓN..... I
JUSTIFICACIÓN..... II
HIPÓTESIS..... III
OBJETIVOS GENERALES..... IV
METODOLOGÍA..... V

**CAPITULO I.- MARCO TEORICO** 1

1.- CONCEPTO DE AUDITORIA..... 2
2.- CLASIFICACIÓN DE AUDITORIA, TIPOS Y DIFERENCIAS..... 3
3.- ORIGEN DE LA AUDITORIA OPERACIONAL..... 6
4.- CONCEPTO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL..... 8
5.- NATURALEZA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL..... 9
6.- CAUSAS QUE ORIGINARON LA AUDITORIA OPERACIONAL..... 10
7.- NORMAS DE AUDITORIA..... 11
8.- PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA..... 21
9.- IMPORTANCIA DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD..... 22
10.- METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL..... 27
11.- ALGUNOS TIPOS DE AUDITORIA OPERACIONAL..... 38


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CAPITULO II.- LA EMPRESA** 44

1.- ¿QUÉ ES LA EMPRESA?..... 45
2.- CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS..... 46
3.- LA PEQUEÑA EMPRESA..... 55
4.- CONCEPTOS DE PEQUEÑA EMPRESA..... 55
5.- OBJETIVOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA..... 56
6.- CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA..... 59
7.- LA PEQUEÑA EMPRESA Y SUS PRINCIPALES FUNCIONES..... 60
8.- IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA..... 62

**CAPITULO III.- LABORATORIO EN ELECTRÓNICA Y ELECTRICIDAD INDUSTRIAL S.A. DE C.V. (LEEISA)** 64

1.- ANTECEDENTES..... 65
2.- LOCALIZACIÓN GEOGRAFICA..... 67
3.- ORGANIGRAMA..... 68
4.- FUNCIONES..... 69
5.- PROBLEMÁTICA..... 72

**CAPITULO IV.- CASO PRACTICO** 74

1.- METODOLOGÍA..... 75
2.- FAMILIARIZACIÓN..... 75
3.- INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS..... 82
4.- DIAGNOSTICO..... 92
5.- MANUAL DE COMPRAS (PROPUESTA)..... 93

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CAPITULO V.- MANUAL DE COMPRAS** 94

1.- INTRODUCCIÓN ..... 95
2.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA..... 96
3.- OBJETIVOS..... 97
4.- FUNCIONES ..... 97
5.- POLÍTICAS ..... 99
6.- FORMATOS UTILIZADOS ..... 101

INFORME..... 110

CONCLUSIONES ..... 114

**ANEXOS** 115

1.- CUESTIONARIO No. 1 "PLANEACIÓN"..... 116
2.- CUESTIONARIO No. 2 "ORGANIZACIÓN"..... 122
3.- CUESTIONARIO NO. 3 "DIRECCIÓN"..... 127
4.- CUESTIONARIO NO. 4 "CONTROL" ..... 134
5.- CUESTIONARIO No. 5 "COMPRAS"..... 137
6.- CUESTIONARIO No. 6 "COMPRAS" ..... 148
7.- CUESTIONARIO No. 7 "CONTROL INTERNO DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR" ..... 153

BIBLIOGRAFÍA..... 156

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# INTRODUCCIÓN

Hemos sido testigos, en los últimos años, del cambio tan significativo que ha ocurrido en los países, tanto en aspectos económicos, como políticos, sociales y culturales, pero desafortunadamente no todos han tenido la suerte o el privilegio de presentar un avance o progreso.

El aspecto económico resulta trascendente en un mundo, en donde la globalización está ganado terreno día con día. Y es bien sabido, que la transformación de un país, esta marcada por el cambio que se da en las empresas o industrias que componen su economía. Muchos de los cambios que han presentado las empresas han sido consecuencia de la aplicación y la influencia de diversos conceptos o ideologías como por ejemplo: calidad, eficiencia, eficacia, productividad, competitividad o reingeniería.

Sin embargo, otro concepto que no ha sido del todo explotado, es el de la auditoria operacional, que consiste en el análisis de las operaciones que realiza una entidad con el objeto de conocer su eficiencia operativa y proponer soluciones para mejorar situaciones desfavorables dentro de la empresa.

Es por eso que con el presente trabajo de investigación, pretendemos mostrar lo benéfico que resultaria la aplicación de una auditoria operacional al "LABORATORIO EN ELECTRÓNICA Y ELECTRICIDAD INDUSTRIAL S.A. DE C.V." (LEEISA), una pequeña empresa de servicios, revisando específicamente el área de compras, considerada como pilar fundamental en la columna vertebral de dicha empresa.

En la primera parte se presenta el soporte teórico para explicar lo que pretendemos al aplicar a una pequeña empresa una auditoria, dando diversos conceptos de la misma así como su clasificación; y de manera más específica se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

detallan los elementos que dieron origen y que integran la denominada auditoria operacional u operativa.

A continuación se da un panorama general de lo que es la empresa y su clasificación. Es aquí donde ubicamos a la empresa sujeta a estudio como pequeña, y una vez determinado su lugar dentro de la clasificación, se detallan sus objetivos, características y principales funciones.

El tercer apartado de este trabajo, está dedicado única y exclusivamente a la empresa. Aquí mostramos sus antecedentes, localización geográfica, organigrama, funciones y la problemática que se pretende resolver, al termino de la auditoria mediante las recomendaciones hechas por el auditor.

En la parte final se encontrará el caso práctico, en donde se desarrolla la auditoria operacional a la empresa de servicios, y de esta manera se determinará mediante la investigación y el análisis, un diagnóstico que permitirá presentar un informe en donde se propongan las soluciones pertinentes y necesarias para concluir, si la auditoria que se aplica dentro de una pequeña empresa, logrará la eficiencia en sus operaciones y proporcionará un mejor servicio a sus clientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# JUSTIFICACIÓN

Con el presente trabajo buscamos proporcionar los medios para la aplicación de una auditoria operativa al área de compras que realiza la pequeña empresa, y así mismo conocer si es viable la aplicación de una auditoria operacional a una pequeña empresa; lo anterior se debe a que en algunas de las fuentes que consultamos a lo largo de esta investigación, enfocan la aplicación de una auditoria operacional a empresas que cuentan con estructuras organizacionales complejas o bien definidas, aspectos que no son fáciles de encontrar en los pequeños negocios.

De ahí la inquietud de realizar dicha revisión en una pequeña empresa, y dar a conocer las posibles situaciones que al aplicarlas u omitirlas, afectan o benefician a la entidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# HIPÓTESIS

Si la auditoria operacional se aplica dentro de una pequeña empresa, ésta logrará tener la eficiencia en su operación para proporcionar un mejor servicio a sus clientes y lograr el desarrollo de la empresa, mediante las recomendaciones hechas por el auditor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos principales que se persiguen con el presente estudio son:

1. Obtener conocimiento práctico, real y objetivo acerca de cómo se realiza una auditoria operacional a el área de compras en una pequeña empresa.

2. Conocer si es aplicable dicha auditoria operacional dentro de una pequeña empresa.

3. Identificar y definir importantes oportunidades para mejorar la operación de la empresa y de esta manera, sugerir medidas correctivas y aplicables al caso en cuestión, logrando así el desarrollo de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# METODOLOGÍA

Para realizar el presente estudio se recurrió, en primera instancia, a la investigación bibliográfica, esto con el fin de seleccionar los textos que servirían de soporte a nuestra investigación para posteriormente analizarlos y redactar el marco teórico que respaldaría el caso práctico.

Posteriormente, se visitaron diversas hemerotecas en donde seleccionamos los artículos de las revistas de Nacional Financiera que servirían de refuerzo a lo consultado en los libros de texto.

Y para finalizar, realizamos una visita para inspeccionar físicamente las instalaciones del laboratorio, y así detectar los puntos débiles de la empresa de servicios en el área de compras, a través de el método de observación y la aplicación de entrevistas y cuestionarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# CAPÍTULO I
# MARCO TEÓRICO

1.- CONCEPTO DE AUDITORÍA.

2.- CLASIFICACION DE AUDITORÍA, TIPOS Y DIFERENCIAS.

3.- ORIGEN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

4.- CONCEPTO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

5.- NATURALEZA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

6.- CAUSAS QUE ORIGINARÓN LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

7.- NORMAS DE AUDITORÍA.

8.- PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.

9.- IMPORTANCIA DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.

10.- METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

11.- ALGUNOS TIPOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## 1.- CONCEPTO DE AUDITORÍA

Resulta difícil unificar criterios y juicios que existen acerca de lo que es una auditoría, y a decir verdad, la mayoría de ellos dicen lo mismo, sólo que algunos autores utilizan algunos términos que difieren de los demás. A continuación hacemos mención de algunos conceptos, ya que no encontramos sentido hacer referencia a demasiados autores.

Juan Ramón Santillana se refiere a la auditoría desde el punto de vista universal, de este modo: "Auditoría, en su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentos en general. Es evaluar la forma como se administra y opera tendiendo al máximo de aprovechamiento de los recursos".[1]

Otra definición dice así: "La auditoría es una actividad profesional que consiste en el examen crítico y constructivo de eventos individuales o colectivos, con objeto de emitir una opinión respecto a ellos y promover la implantación de acciones correctivas que se consideran necesarias para mejorar su ejecución". [2]

En la opinión del IMCP la auditoría: "Es un examen de libros de contabilidad, pólizas y otros registros y datos de un organismo público, de instituciones, corporaciones, empresas o personas establecidas en cualquier capacidad fiduciaria, con el propósito de determinar la exactitud e inexactitud de libros y registros y de expresar una opinión sobre los estados suministrados, usualmente en las formas de un certificado".

[1] AUDITORÍA I, Santillana González Juan R., p.15
[2] AUDITORÍA OPERACIONAL, Sánchez Curiel Gabriel, p.1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El primer concepto es muy extenso y hasta cierto punto rebuscado, el segundo al igual que el tercero es más sencillo, pero si los analizamos, coinciden en que la auditoría es una acción de revisión y examen de la forma en que opera una empresa, incluyendo todos los aspectos que a ella conciernen como son: financiero, administrativo, operacional y otros más, y claro, teniendo siempre como finalidad encontrar y detectar posibles fallas y proporcionar soluciones.

Para nosotros, la definición de auditoria, es verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta sea confiable, veraz y oportuna.

## 2.- CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA, TIPOS Y DIFERENCIAS

En cuanto a la clasificación de la auditoría, resulta complejo unificar criterios, por ejemplo, el autor Gabriel Sánchez Curiel [3] la cataloga en tres grupos:

1) Auditorías especiales: dentro de las cuales se encuentran las de tipo administrativo y operacional;

2) Auditorías de estados financieros; y

3) Auditorías detalladas: cada una de ellas tiene objetivos particulares, campos de aplicación específicos y como consecuencia su propia metodología.

En nuestra opinión esta agrupación es muy limitada para el extenso campo de aplicación del licenciado en contaduría. Clasificándola desde el punto de vista de la contaduría tenemos que se divide en:

[3] Op.cit., Sanchez Curiel Gabriel, p3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

A. Auditoría fiscal.
B. Auditoría de estados financieros
C. Auditoría interna
D. Auditoría integral
E. Auditoría gubernamental

1. Administrativa
2. Operacional
3. Financiera

A. **Auditoría fiscal:** la cual tiene por objetivo verificar que el pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales se cumplan correcta y oportunamente. Por un lado abarca todo lo vinculado al fisco, es decir, lo que tiene que ver con la S.H.C.P. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público), direcciones o administradoras estatales y municipales y por otro lado también recaen en las revisiones que realizan organismos o autoridades que poseen la facultad de imponer gravámenes a los contribuyentes; un ejemplo de ello es lo que practica el I.M.S.S. (Instituto Mexicano del Seguro Social). Son múltiples las causas que provocan este tipo de auditoría; por lo que se ha tenido que subdividir pero no hacemos mención de las que existen, debido a la naturaleza del presente trabajo.

B. **Auditoría de estados financieros:** es la que lleva a cabo un examen de los estados financieros preparados por la administración de una entidad económica, con la finalidad de opinar acerca de si la información que esta incluida en ellos se ha realizado de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) aplicables a las características de sus operaciones.

C. **Auditoría Interna**: es aquella que se ejercita por auditores que dependen o son empleados de la misma organización, su trabajo lo realizan además con propósitos internos o de servicio para la misma. Esta clase abarca lo que son la auditoría administrativa, operacional y financiera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AUDITORIA INTERNA

**Auditoría administrativa:** esta se encuentra ligada totalmente a lo que es el proceso administrativo; se ocupa de verificar, evaluar y promover que se cumplan las fases y elementos del mismo y de igual manera a evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

**Auditoría operacional:** tiene como objetivos evaluar la calidad de operación y promover su eficiencia. Más adelante se estudiará más a fondo lo que es la auditoría operacional por tratarse de la técnica que aplicaremos a nuestro caso práctico.

**Auditoría financiera:** consiste en examinar total o parcialmente la información financiera operacional y administrativa, correspondientes a ella así como los medios que se utilizan para identificar, medir, clasificar y reportar dicha información.

D. **Auditoría integral:** la cual tiene por objetivo la revisión de los aspectos administrativos, operacionales y contable-financieros de la entidad sujeta a revisión. Todo establecido en una misma auditoría.

E. **Auditoría gubernamental:** como su nombre lo indica, se practica en las dependencias y entidades de carácter público y consiste en la revisión de aspectos financieros, operacionales, administrativos, resultados de programas bajo su encargo y el cumplimiento de disposiciones legales que enmarcan sus responsabilidades, actividades y funciones. De la misma forma que la fiscal, también se subdivide en varios tipos. de Esta palabra se deriva del vocablo "emprender", que quiere decir iniciar algo con la finalidad de cumplir con un fin especifico y predeterminado. En realidad no es fácil precisar éste término, es por ello que existe un gran conjunto de definiciones. A continuación mencionamos algunos que consideramos de más relevancia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## 3.- ORIGEN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

La auditoría operacional se empieza a practicar antes de llegar a la década de los años 50, como actividad especializada de la auditoría interna y con el objeto de proporcionar a la alta dirección, mejores elementos de juicio en el proceso de toma de decisiones.

Para encontrar el primer antecedente formal sobre la auditoría operacional nos tenemos que remontar al año de 1945, que fue el tiempo en que se llevó a discusión el tema Scope of Internal Auditing of Technical Operations (Alcance de la Auditoría Interna en Operaciones Técnicas), la cual se realizó dentro de la Conferencia Anual de The Institute of Internal Auditors (Instituto de Auditores Internos). En esta misma época Frederic E. Mints, auditor interno de la Lockheed Aircraft Corporation, comenzó a incluir formalmente en sus trabajos y reportes el término auditoría operacional, hecho que en ese momento, causó gran inquietud entre la agrupación, debido a lo novedoso del nombre de la naciente disciplina.

Más adelante, en 1948, Arthur H. Kent, auditor interno de la Oil Company of California, escribe un artículo denominado Auditorías de Operaciones; y ya para 1956, el Instituto de Auditores Internos da el primer pronunciamiento sobre la auditoría operacional, al incluir dentro de su libro Bibliography of Internal Auditing un capítulo denominado Operations Audits u Operaciones Auditables.

Todo lo anterior originó gran alteración entre los auditores internos de Estados Unidos para adelantarse en esta nueva rama de especialización, lo que tuvo como consecuencia que se encomendará a Bradford Cadmus, Director de Investigación y Estudio del Instituto de Auditores Internos, que se realizará la tarea de investigar y presentar una propuesta formal sobre el tema objeto de nuestro estudio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El resultado que presentó la mencionada personalidad fue un libro titulado Operational Auditing Handbook (Manual de Auditoría Operacional); se publicó en 1964 por el ya citado instituto y este gran acontecimiento provocó que Bradford fuera considerado el padre de la auditoría operacional.

En México la auditoría operacional apareció al inicio de la década de los setentas, en el medio profesional, gubernamental y privado; como novedad fue bien recibida y elogiada gracias a las generosidades que proyectaba su ejercicio, y originó un gran cambio tanto en la actividad del Licenciado en Contaduría como en las organizaciones en donde se ofrecía sus servicios.

Pero no fue hasta los '70 fue cuando se comenzó a ejercer, de modo que, años antes los contadores ya practicaban revisiones enfocadas a incrementar la eficiencia en las transacciones de las entidades. Este trabajo comenzó a ser característico de los auditores internos y debido a que no se contó con una orientación respecto al uso de términos técnicos y a los métodos que debían ser utilizados para su ejercicio, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, a través de su comisión, se propuso emitir una serie de boletines sobre los objetivos, normas y técnicas de la auditoría operacional.

En diciembre de 1972 la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos emitió un boletín llamado "La Auditoría Operacional Coordinada con el Examen de Estados Financieros", el cual fue trascendental, ya que introdujo la utilización de nueva terminología y estableció criterios esenciales para el desarrollo de una actividad profesional de importancia indiscutible. En la actualidad ya no se aplica, por disposiciones normativas sobre el estudio y la evaluación del control interno por ciclos de transacciones.

En marzo de 1975, el I.M.C.P. publicó el boletín número 2 denominado "Metodología de la Auditoría Operacional", el cual asentó por vez primera, los lineamientos a los que debe apegarse un auditor en el momento de realizar un examen de esta naturaleza.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las condiciones y circunstancias en las que se dio esta disciplina fueron muy favorables en su inicio, pero ya para los ochentas emergieron algunas confusiones importantes, tanto en el uso del los términos técnicos como en lo referente a su metodología, por ejemplo, en determinados casos se le comparaba con la auditoría administrativa e incluso se afirmó que ésta era sólo una parte de ella.

Dicho pensamiento es incorrecto, ya que, como lo expusimos anteriormente son dos auditorías totalmente diferentes; es por esto que el I.M.C.P. y su comisión tuvieron que hacer varios pronunciamientos para su obligatoriedad.

La auditoría operacional se enriquece en la década de los noventas, pero para que se mantenga de ese modo, es necesario aplicar sus fundamentos institucionales y brindar calidad al momento de prestar el servicio y continuar de ese modo con la finalidad de llegar a la excelencia profesional, ya que es una especialidad que promete mucho.

## 4.- CONCEPTO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

A pesar de que este tipo de auditoría ya es una especialidad conocida en nuestros días aún existen discrepancias entre algunos estudiosos, practicantes o filósofos, al momento de conceptualizarla, pero con el fin de no manejar una extensa serie de conceptos sólo mencionamos tres que nos parecen suficientes para conocer sus particularidades.

"La auditoría operacional 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"[4]

[4] ELEMENTOS DE AUDITORÍA FINANCIERA Y OPERACIONAL, Amador René, p.29

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"La auditoría operacional es el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de la entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia operativas a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias"[5]

"El servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad"[6]

Después de analizar los anteriores conceptos se concluye que los dos aspectos más importantes a cubrir en la práctica de una auditoría operacional son:

1. la revisión o examen de las operaciones que realiza una entidad y
2. la aportación de recomendaciones.

Tomando en cuenta lo anterior, nosotros definimos a la auditoria operacional como el examen para evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que están siendo utilizados los recursos de la entidad.

## 5.- NATURALEZA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

Es preciso aclarar que mientras la auditoría financiera se ocupa por verificar la correcta determinación y registro de las utilidades de la organización, la auditoría operacional se preocupa por incrementarlas, debido a que la primera concentra su atención en hechos históricos y la segunda en el futuro.

La naturaleza de la auditoría operacional debe estar estrechamente vinculada y armonizada con los objetivos primordiales de la entidad; su filosofía puede resumirse de la siguiente manera:

[5] Op.cit., Sanchez Curiel Gabriel, p.11

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**FILOSOFIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL**

a. Conocimiento y familiarización de las operaciones y problemas operativos de la empresa.

b. Análisis, examen crítico y evaluación de los controles, para garantizar su correcta adhesión a la estructura operacional.

c. Recomendación y sugerencia de los métodos de control más eficientes para asegurar el logro de los objetivos de la "utilidad".

## 6.- CAUSAS QUE ORIGINARON LA AUDITORÍA OPERACIONAL

Según el C.P. Juan Ramón Santillana González, menciona en su libro "Auditoria Interna: Administrativa, Operacional y Financiera", la auditoria operacional significa un análisis constructivo que debe llevar a cabo el auditor interno para coadyuvar en la mejora de las operaciones tendiendo a obtener mayor rentabilidad de ellas.[7]

Evidentemente uno de los principales objetivos es el de su aceptación y uso en los ámbitos empresariales, en la dirección de las organizaciones en sus diversas áreas, se podría señalar que esto resulta abstracto, porque toda técnica que hace su aparición, teóricamente manifiesta esa intención, razón por la que especificaremos las causas que le dieron origen.

a) El crecimiento de la organización
b) La competencia de los mismos
c) La necesidad del contador público de ser más útil

[6] AUDITORÍA OPERACIONAL., I.M.C.P. p.9
[7] AUDITORIA IV.Santillana, Juan Ramón. ECAFSA, p.138

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los directores de las empresas sintieron la necesidad de ejercer controles más efectivos sobre las áreas operativas. Al crecer la organización aumentaron sus operaciones lo que trajo como consecuencia la división de responsabilidad y funciones.

Se pensó en el establecimiento de instrumentos que permitieran cuidar de la ejecución efectiva de las operaciones y del personal adecuado para realizarlas sin errores.

En los negocios al extenderse la actividad empresarial, los directores de las empresas, experimentaron la necesidad de que sus negocios fueran más eficientes, con el objeto de que su intervención en el mercado aportara nuevas ideas para competir ofreciendo mayores productos y servicios a costos reducidos.

Evidentemente la auditoría sobre estados financieros cumple sobradamente con su objetivo que es el de dar confiabilidad a los estados financieros, sin embargo el Contador Público desea prestar servicios técnicos por medio de las cuales las entidades económicas tengan mayor eficiencia en cada uno de sus departamentos.

## 7.- NORMAS DE AUDITORÍA

Para entender en una forma práctica lo que son las normas de auditoría recordemos que "son todos aquellos pasos que debe seguir el Contador Público en el desarrollo de su actividad como auditor".[8]

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos las define de la siguiente manera:

[8] AUDITORÍA I, Osorio Sánchez Israel, p.87

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad de auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo".[9]

Dichas normas son de tres tipos: personales, de ejecución de trabajo y de información; las cuales trataremos a continuación:

| NORMAS DE AUDITORIA | | |
|---|---|---|
| **Normas personales** | **Normas de ejecución de trabajo** | **Normas de información** |
| ▪ Entrenamiento técnico y capacidad profesional.<br>▪ Cuidado y diligencia profesionales.<br>▪ Independencia | ▪ Planeación y supervisión.<br>▪ Estudio y evaluación del control interno.<br>▪ Obtención de evidencia suficiente. | ▪ Aclaración de la relación con estados financieros.<br>▪ Bases de opinión sobre estados financieros. |

## NORMAS PERSONALES

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

Dentro de estas normas existen ciertos atributos que el auditor debe tener preadquiridos antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoria y características que debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional. Estas son:

[9] NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA, I.M.C.P., Tomo I, Boletin 1010, p.8

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A) Entrenamiento técnico y capacidad profesional: El trabajo de auditoria, cuya finalidad es la de rendir una opinión profesional independiente, debe ser desempeñado por personas que, teniendo título profesional legalmente expedido y reconocido, tengan entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional como auditores.
B) Cuidado y diligencia profesionales: El auditor está sujeto a ejecutar cuidado y diligencia razonables en la elaboración de su examen y en la preparación de su dictamen o informe.
C) Independencia: También está comprometido a mantener una actitud de independencia mental en todas las cuestiones relativas a su trabajo profesional.

## NORMAS DE EJECUCIÓN DE TRABAJO

Al tratar las normas personales, se señalo que el auditor tiene la imposición de ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia. Aun cuando es difícil que en cada tarea pueda asumir estas cualidades, existen ciertos elementos que por su trascendencia, deben ser cumplidos, los cuales son primordiales en la ejecución de trabajo, puesto que constituyen la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable, de la exigencia de las mencionadas características.

Lo anterior es lo que constituye las normas denominadas de ejecución de trabajo, y dentro de ellas se encuentran:

A) Planeación y Supervisión: El trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente y, si se usan ayudantes, éstos deben ser supervisados en forma apropiada.

B) Estudio y evaluación del control interno: El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de fundamento para precisar el grado de confianza que va a depositar en él; así

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

C) Obtención de evidencia suficiente y competente: Por medio de sus procedimientos de auditoría, el auditor debe conseguir evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera para suministrar una base objetiva para su opinión.

## NORMAS DE INFORMACIÓN

El desenlace del trabajo del auditor se da con la presentación de su dictamen o informe. Mediante él, pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen, además, es en lo que va a reposar la confianza de los interesados en los estados financieros, para prestarles fe a las declaraciones que en ellos aparecen y los efectos de las operaciones de la empresa.

Por último, es principalmente a través del informe o dictamen, la manera en que el público y el cliente se dan cuenta del trabajo del auditor y, en muchos casos, es la única parte, de dicho trabajo que queda a su alcance.

Concluyendo, el informe o el dictamen es de suma importancia para el propio auditor, su cliente y los interesados que van a descansar en él; hace necesario que también se establezcan normas que regulen la calidad y requisitos mínimos de mencionada labor. A esas normas las clasificamos como normas de dictamen e información y son las que se exponen a continuación.

A) Aclaración de la relación con estados o información financiera y expresión de opinión: Siempre que el nombre de un licenciado en contaduría quede aunado con estados o información financiera, deberá asentar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con dicha información, su opinión sobre

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la misma y en su caso, las limitaciones importantes que haya tenido en su revisión, así como las salvedades que se deriven de ellas o todas las razones de trascendencia por las cuales expresa una opinión adversa o no puede declarar un juicio profesional a pesar de haber hecho un examen de acuerdo con las normas de auditoría.

B) Bases de opinión sobre estados financieros: El auditor, al juzgar sobre estados financieros, debe observar que:

1) Fueron elaborados de acuerdo con principios de contabilidad.

2) Dichos principios se aplicaron sobre bases consistentes.

3) La información presentada en los mismos y en las notas relativas, es adecuada y suficiente para su razonable interpretación.

Por lo tanto y en caso de excepciones a las exigencias citadas, el auditor debe indicar claramente en qué consisten las desviaciones y su efecto cuantificado sobre los estados financieros.

A continuación hacemos referencia de los boletines en donde se establecen los pronunciamientos relativos a cada tipo e norma: boletín 2010 "normas personales", del 3010 al 3100 "normas de ejecución" y del 4010 al 4120 "normas de información".

## TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Este apartado se refiere a los recursos de los cuales el auditor se sirve para investigar y probar en general, con el fin de conseguir la información que necesita, la cual será la base de su opinión. Primero partiremos de lo que son las técnicas de auditoría y para ello veamos lo que nos dice el I.M.C.P., el cual las conceptualiza de la siguiente forma:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Los recursos particulares de investigación que el auditor usa para obtener la información que necesita y asi poder comprobar la información que otros le han suministrado o él mismo ha obtenido".[10]

Y a su vez la Comisión de Normas y Procedimientos en su boletín 5010 las define así: "Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional".[11]

Debido a que la actuación de todo auditor debe apegarse a lo que establece la comisión a continuación transcribimos,[12] lo que menciona respecto a las técnicas de auditoría.

**Técnicas de Auditoría**

- Estudio general.
- Análisis
  - De saldos
  - De movimientos
- Inspección
- Confirmación
  - Positiva
  - Negativa
  - Indirecta
- Investigación
- Declaración
- Certificación
- Observación
- Calculo

Las técnicas de auditoría son las siguientes:

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

[10] Op.cit., Osorio Sánchez Israel, p.108
[11] Op.cit., I.M.C.P., Tomo I, boletín 5010, p.12

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del licenciado en contaduría, que basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos o informaciones originales de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Por ejemplo, el auditor puede darse cuenta de las características fundamentales de un saldo, por la simple lectura de las redacciones de los asientos anotados en la cuenta y estimado la importancia relativa de los cargos y abonos anotados en ella.

En forma semejante, el auditor puede darse cuenta de la existencia de operaciones extraordinarias, mediante la comparación de los estados de resultados del ejercicio anterior y actual. Esta técnica sirve de orientación para la aplicación de otras técnicas, por lo que, generalmente deberá aplicarse antes de cualquier otra.

El estudio general, deberá aplicarse con mucho cuidado y diligencia por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

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

El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer cómo se encuentran integrados y, puede ser básicamente de dos clases:

a) **Análisis de saldos.** Existen cuentas en las que los distintos movimientos que vienen registrándose en ellas son compensaciones unos de otros: por ejemplo en una cuenta de clientes, los abonos por pagos, devoluciones, bonificaciones, etc., son compensaciones totales y parciales de los cargos hechos por ventas.

[12] Con el debido crédito que merece dicha fuente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En este caso el saldo de la cuenta viene a quedar formado por un neto que representa la diferencia entre las distintas partidas que se movieron dentro de la cuenta. Cuando éste es el caso, se pueden analizar solamente aquellas partidas que al final quedaron formando parte del saldo neto de la cuenta.

El detalle de estas partidas residuales y su clasificación en grupos homogéneos y significativos es lo que constituye el análisis de saldo.

b) **Análisis de movimientos.** En otras ocasiones los saldos de las cuentas se forman no por compensación de partidas, sino por la acumulación de ellas, como por ejemplo, en las cuentas de resultados; aún más, en algunas cuentas que podrían ser de movimientos compensados puede suceder que no sea factible relacionar los movimientos acreedores contra los movimientos deudores, o bien que por razones particulares no convenga hacerlo. En este caso el análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación, conforme a conceptos homogéneos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que vinieron a constituir el saldo final de la propia cuenta.

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

En diversas ocasiones, especialmente por lo que hace a los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos de crédito, u otra clase de documentos que constituyen la materialización del dato registrado en la contabilidad.

En igual forma, algunas de las operaciones de la empresa o sus condiciones de trabajo pueden estar registradas en títulos, documentos o libros especiales en los cuales de una manera fehaciente quede la constancia de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

operación realizada. En todos estos casos puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta, de la operación realizada, o de la circunstancia que se trata de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.

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

Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide la confirmación, para que conteste por escrito al auditor, dándole la información que se solicita y puede ser aplicada de diferentes formas:

Positiva. Se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes como si no lo están. Se utiliza este tipo de confirmación, preferentemente para el activo.

Negativa. Se envían datos y se pide contestación, sólo si están inconformes. Generalmente se utiliza para confirmar activo.

Indirecta, ciega o en blanco. No se envían datos y se solicita información de saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoría.

Generalmente se utiliza para confirmar pasivo a instituciones de crédito.

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

Con esta técnica el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa. Por ejemplo, el auditor en gran parte puede formarse una opinión sobre la cobrabilidad de los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

saldos deudores mediante informaciones y comentarios que obtenga de los jefes de los departamentos de crédito y cobranzas de la empresa.

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

Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos o resultado de las investigaciones realizadas lo amerita. Conviene hacer notar que, aún cuando la declaración es una técnica de auditoría conveniente y necesaria, su validez está limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que, o bien participaron en las operaciones realizadas, o bien tuvieron injerencia en la formulación de los estados financieros que se están examinando.

- **Certificación.** Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de la autoridad.
- **Observación.** Presencia física de cómo se realizan ciertas operacioneshechos. El auditor se cerciora de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza. Por ejemplo, el auditor puede obtener la convicción de que los inventarios físicos fueron practicados de manera satisfactoria, observando la manera como se desarrolla la labor de preparación y realización de los mismos.
- **Cálculo.** Verificación matemática de una partida. Hay partidas en la contabilidad que son resultado de cómputos realizados sobre bases predeterminadas; el auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

Conviene advertir que en la aplicación de la técnica del cálculo frecuentemente es conveniente seguir un procedimiento diferente al empleado originalmente en a determinación de las partidas. Por ejemplo, el importe de intereses ganados que puede haber sido originalmente calculado sobre la base de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cómputos mensuales sobre operaciones individuales, se puede comprobar por un cálculo global aplicando la tasa de interés anual al promedio de las inversiones del periodo."

No es necesario que diga cual es la importancia que tienen las técnicas de auditoria pues como se puede observar y a nuestro modo de ver prácticamente son la forma de cómo se debe realizar la revisión, en cuanto que sin ellas simplemente no se tiene un marco de actuación y desde luego, sin excluir a los procedimientos de auditoría.

## 8.- PROCEDIMIETOS DE AUDITORÍA

A continuación trataremos lo que son los procedimientos de auditoría, comenzando por mencionar que son aplicables a cualquier tipo de auditoria, y para conocer su significado tenemos que el I.M.C.P. señala que:

"Son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión",[13] y ya que por lo general el auditor no puede obtener el conocimiento que requiere para fundamentar su opinión es necesario que examine cada partida o conjunto de eventos mediante múltiples técnicas de aplicación simultánea o sucesiva.

Respecto a la extensión o alcance que se les debe dar es variante, pues en ocasiones la entidad realiza operaciones que son esporádicas para lo cual no hay problema de revisarlas con detalle, pero también es muy común que cantidad de ellas las realice en forma repetida y constante, y que a su vez conformen una partida global, así que no es posible revisar minuciosamente cada una de ellas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para ello se recurre al procedimiento de pruebas selectivas, que consiste en revisar una parte representativa de toda la partida y de ese modo poder formarse una opinión general sobre ella y la relación que existe entre lo examinado y el resto de la partida es lo que se conoce como una extensión o alcance de los procedimientos de auditoría.

Un aspecto importante que se debe considerar es la oportunidad, es decir, la época en que se van aplicar dichos procedimientos. Por ejemplo, para la revisión de estados financieros no es conveniente ni indispensable llevarlos acabo a la fecha en que se encuentra la información ya que es mejor y son más útiles si se practican en una fecha anterior o posterior.

Finalmente y debido a que en la actualidad existen diversos sistemas de organización, control, contabilidad y formas de operar de los negocios, es imposible establecer sistemas rígidos para comprobar y/o examinar la información que genera la empresa; lo que trae como consecuencia la aplicación de criterio profesional del auditor, para que de ese modo sea él quien decida cuál o cuáles técnicas y procedimientos de auditoría son aplicables en cada caso con la mira de obtener la certeza moral que asegure una expresión y una declaración ecuánime, objetiva y profesional.

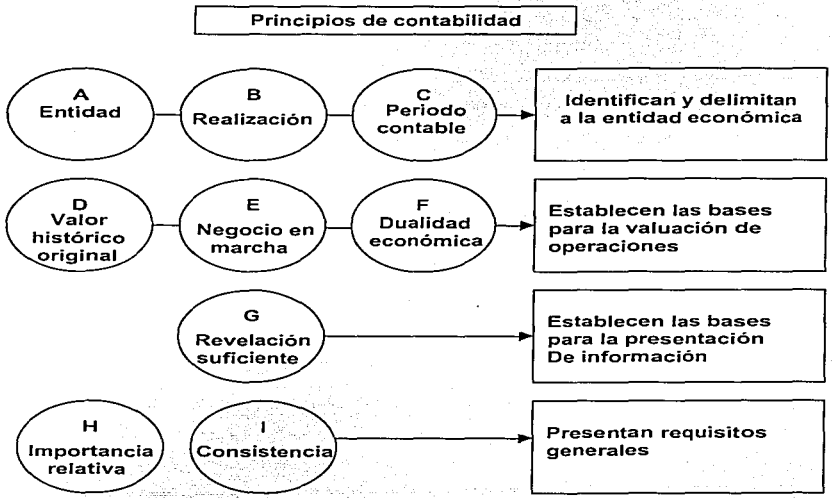
## 9.- IMPORTANCIA DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD

La operación del sistema de información contable no es automática ni sus principios proporcionan guías que resuelvan sin duda alguna cualquier dilema que puede plantear su aplicación.

[13] Ibidem, pfo.5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por esta relativa incertidumbre es necesario utilizar un juicio profesional para operar el sistema y obtener información que en lo posible se apegue a los requisitos que a continuación mencionamos.




**PRINCIPIOS**

Se presentan los conceptos más generales que están en la base de la cuantificación contable. Estos principios se refieren al aspecto de transformar los datos en información y a la presentación de ésta, adecuada a sus usos o fines.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**a) Entidad**

La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.

A la contabilidad, le interesa identificar a la entidad que persigue fines económicos particulares y que es independiente de otras empresas. Se utilizan para identificar una entidad dos criterios: (1) conjunto de recursos destinados a satisfacer alguna necesidad social con estructura y operación propios. Y (2) centro de decisiones independiente con respecto al logro de fines específicos, es decir, a la satisfacción de una necesidad social. Por tanto, la personalidad de un negocio es independiente de la de sus accionistas o propietarios y en sus estados financieros sólo deben incluirse los bienes, valores, derechos y obligaciones de este ente económico independiente. La entidad puede ser una persona física, una persona moral o una combinación de varias de ellas.

**b) Realización**

La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y cierta eventos económicos que la afectan.

Las operaciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica, se consideran por ella realizados: (A) cuando han efectuado transacciones con otros entes económicos, (B) cuando han tenido lugar transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de sus fuentes o (C) cuando han ocurrido eventos económicos externos a la entidad o derivados de las operaciones de ésta y cuyo efecto puede cuantificarse razonablemente en términos monetarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**c) Período contable**

La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua. Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo a que se refiere. En términos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

**d) Valor histórico original**

Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente.

Si se ajustan las cifras por cambios en el nivel general de precios y se aplican a todos los conceptos susceptibles de ser modificados que integran los estados financieros, se considera que no ha habido violación de este principio; sin embargo, esta situación debe quedar debidamente aclarada en la información que se produzca.

**e) Negocio en marcha**

La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario; lo que las cifras de sus estados financieros representarán valores históricos, o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos.

**f) Dualidad económica**

Esta dualidad se constituye de:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1) Los recursos con que dispone la entidad para la realización de sus fines.

2) Las fuentes de dichos recursos, que a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen, considerados en su conjunto.

**g) Revelación suficiente**

La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

**h) Importancia relativa**

La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios. Tanto para efectos de los datos que entran al sistema de información contable como para la información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.

**i) Consistencia**

Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo.

La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## 10.- METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

A través de la consulta de textos en lo que al tema se refiere, hemos encontrado diferentes versiones de la metodologia a aplicar durante el tiempo en que se audite operacionalmente una entidad.

Consideramos que todo contador, por la naturaleza de su labor debe apegarse siempre a los criterios, normas y lineamientos establecidos y con mucho más razón cuando su función la dedica a la auditoría operativa; debe apegarse a lo que señala el I.M.C.P.

Dicha metodologia se encuentra establecida en el boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional del I.M.C.P. y la simplifica en tres pasos fundamentales: familiarización, investigación y análisis, y diagnóstico. Estas etapas son de carácter genérico, por lo que de acuerdo a las condiciones que se presenten en el transcurso de la revisión tendrán que adecuarse a las mismas.

| METODOLOGIA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL | | |
|---|---|---|
| FAMILIARIZACIÓN | INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS | DIAGNOSTICO |
| 1. Estudio ambiental. | 1. Entrevistas. | 1. Fase creativa. |
| 2. Estudio de la gestión Administrativa. | 2. Evaluación de la gestión administrativa. | 2. Reverificación de hallazgos. |
| 3.Visita a las instalaciones | 3. Examen de documentación. | 3. Elaboración de informe |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Familiarización,** es la primera etapa. Lo importante aquí es que gracias a ella se conoce a la organización; a través de la identificación entre el auditor y la entidad, es decir se reconoce el ambiente y/o contexto dentro del cual el auditor va a desarrollar su trabajo. Esta identificación se pude adjudicar estudiando:

1.- Los problemas característicos relativos al ámbito económico en que actúa la entidad, los cuales repercuten en la administración de la operación que revisa.

2.- La organización con la que se cuenta para hacer frente a la administración de la operación o lo que es el proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control).

3.- Sus antecedentes; para con ello detectar deficiencias y/o fallas que se hayan presentado, lo cual se puede encontrar por ejemplo en: cartas de sugerencias, informes emitidos por consultores o auditores ya sea internos o externos.

Esta etapa a su vez se compone de tres fases:

**Familiarización** →
- Estudio ambiental
- Estudio de la gestión administrativa
- Visita a las instalaciones

**a) Estudio ambiental**

Este sentido es de mucho peso o gran valor, puesto que por medio de él se puede allegar de información suficiente que contribuya a diagnosticar las áreas problema. El grado de investigación dependerá del criterio del auditor, pero los aspectos primordiales a examinar son:

a) La magnitud y trascendencia que representa para la empresa, la operación que se audita, es decir, el impacto económico que tendrá si mejora su eficiencia;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Indicadores tales como rotaciones, razones financieras, etc.;

c) Estructura organizacional y/o políticas aplicables a la operación que se examina.

d) Reglamentación federal, estatal, y municipal que rigen el ejercicio de la operación;

e) Información de la forma cómo la competencia u oposición resuelve los problemas de una situación similar.

**b) Estudio de la gestión administrativa**

Se debe entender como gestión administrativa lo que son las fases del proceso administrativo, y es justo aquí en donde el auditor debe aplicar su instrumentación práctica a fin de intuir a grandes rasgos las características y posibles carencias de la empresa, o sea que, únicamente le interesa conocer las particulares esenciales de la misma. No se ahonda más en este estudio porque es más adelante cuando se evalúa detalladamente.

**c) Visita a las instalaciones**

Esta frase no es menos importante y hasta cierto punto agradable, ya que es donde se puede observar física y directamente cómo opera la empresa y de ese modo se logre identificar las causas de los problemas. Un punto que favorece a obtener dicho logro es que aquí se da una relación más estrecha (aunque informal) entre el auditor, los funcionarios y empleados.

Una vez que se ha familiarizado el auditor, está en posibilidad de estructurar un programa de trabajo detallado para así poder entrar a la siguiente etapa de la metodología, de una manera ordenada y así tener la factibilidad de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

delegar parte de las investigaciones y de supervisar su realización. Los programas se deben adecuar a los requerimientos del caso que se investiga, pero es aceptable el uso de programas estándar.

La segunda etapa es **investigación y análisis**, tiene por objetivo analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación. En ésta se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole como por ejemplo; pruebas selectivas, aplicadas a juicio del auditor o mediante muestreo estadístico.

Se puede presentar el caso de que la entidad no cuente con información respecto a la competencia o estadísticas necesarias para que el auditor pueda realizar su evaluación, siendo así, este último deberá efectuar los estudios e investigaciones que se requieran para obtener los estudios respectivos y así contar con los elementos de juicios suficientes.

La información se puede conseguir a través de entrevistas formales, revisión de expedientes y documentación, observaciones directas en el negocio, investigación en cámaras y asociaciones a los que pertenezca o éste inscrita la firma, actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgos, entre otras.

Además el auditor debe estar al pendiente de que sus investigaciones se planeen y desarrollen de manera que pueda obtener información objetiva en el menor tiempo posible y lógicamente, debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones o deducciones de cualquier naturaleza, hasta no tener todos los elementos necesarios para formarse una opinión de conjunto, a fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible.

Con la finalidad de lograr la citada objetividad, es recomendable la utilización de técnicas como las siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**1. Entrevistas.** Las de mayor uso en este tipo de auditoría son las de carácter formal debido a que facilitan la información de primera mano referente a la operación. Dos aspectos que se deben considerar al utilizar esta herramienta son:

a) Planear las entrevistas y,

b) Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar determinado el tamaño de la muestra y la oportunidad de la entrevista. Entrevistar tanto al personal ejecutivo que administra las principales actividades como al personal de línea, asegurándose de haber obtenido una opinión veraz y significativa de lo que ocurre en la operación.

**2. Evaluación de la gestión administrativa.** Es en esta fase en donde se evalúa detalladamente la efectividad y eficacia de la operación apoyándose en el estudio preliminar de la planeación, organización, dirección y control de la misma.

En lo que se refiere a la planeación básicamente se debe estudiar el grado de efectividad lograda para anticipar dificultades y programar actividades eficientemente.

En cuanto a la organización, la crítica detallada de la estructura organizacional es de especial interés, así como la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad; la coordinación de el o los departamentos encargados de la operación entre sí y con otras áreas de la entidad y/o con los niveles jerárquicos, y la actitud aparente de los empleados y funcionarios responsables de la operación.

Lo interesante para el auditor en relación a la dirección, son los indicios que hablen de la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalda las decisiones de la dirección y la oportunidad de éstas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Del control, el auditor se interesa principalmente por los mecanismos de programación y presupuestación, así como su contenido y oportunidad como instrumentos de evaluación. Hay que recordar que control no es más que la comparación de lo planeado con lo ejecutado.

**3.- Examen de la documentación.** Su finalidad es contribuir a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis o bien la obtención de algunos datos específicos.

Finalmente llegamos a la tercera etapa: **diagnóstico.** Es un poco lógico lo que se trata en esta etapa, pues una vez que se ha finalizado el estudio y evaluación de la infraestructura administrativa se procede a asociar o conjuntar los hallazgos y a interpretarlos, reportándose los que sean síntomas de notorias fallas de eficiencia.

Para llevar a cabo el diagnóstico el auditor no debe contemplar el detalle sino ensayar el resumen de los hallazgos de mayor relevancia, lo cual puede lograr con ayuda del siguiente método:

**1.- Fase creativa,** que es en donde se precisa si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa, por lo que no representa, de ninguna manera la solución detallada de los problemas, ya que este trabajo corresponde a un consultor.

Sumarizados los hallazgos se procede como sigue:

a) Ensayar un modelo conceptual de la estrategia administrativa que más convenga a la organización para la operación estudiada de acuerdo con las circunstancias que lo rodean, o bien, compararlos con modelos establecidos.

b) Precisar la prioridad que debe darse a los elementos del modelo anterior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c) Considerar el costo-beneficio del modelo diseñado.

Este modelo es simple, porque es como lograr una panorámica previa tanto de los problemas como de las soluciones conceptuales; todo antes de precisar las sugerencias detalladas y definitivas.

**2.- Reverificación de hallazgos**, esto es, llevar a cabo una nueva revisión para separar con mayor precisión los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo como a continuación se indica:

a) Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse que las diferencias son importantes.

b) Listar las excepciones encontradas en la verificación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa.

c) Corroborar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucrados.

d) Asegurarse que se trata de problemas cuyo resultado es factible porque existen técnicas disponibles para ello.

e) Interrelacionar los problemas encontrados con lo que pudieran haberse detectado en otras áreas y asegurarse que las alternativas de solución propuestas no generarán mayores o más complejos problemas o agravaran los existentes.

**3.- Elaboración del informe**, primero se debe elaborar en borrador y luego proceder de la siguiente forma:

a) Discutirlo con los involucrados; ya que con ellos se persiguen los propósitos de: asegurarse de que se trata de hallazgos reales, que los involucrados

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

coincidan con su existencia, precisamente en la forma en que se describe en el borrador y convencer a los implicados de que hagan frente común con el auditor, al presentar la determinación definitiva a la alta gerencia.

b) Informe definitivo; es decir, el informe de la auditoría operacional; y que debido a su importancia a continuación se detalla.

Frecuentemente, el informe es lo único que conocen los altos funcionarios de todo el trabajo que implicó la revisión, debe presentar ciertas características y contenido; así que se deben resaltar (en la media aceptable), el efecto cuantificado que provocan las ineficiencias detectadas, sus causas y consecuencias.

Su contenido debe ser ecuánime, es decir, tiene que mostrar, en su caso, los problemas efectivamente detectados en relación con la eficiencia operativa de la organización y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Esta advertencia permitirá la solución de dichos problemas y el surgimiento de oportunidades que ayuden al logro de mejoras en la eficiencia productiva y en la productividad.

El informe debe ser ágil, orientarse hacia la acción y siempre que sea posible cuantificar el efecto de los problemas existentes y de los probables cambios. Debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional y el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

No se debe confundir al informe que se emite como resultado de la aplicación de una auditoría operacional con el producto terminado de un proyecto de consultoría en administración, ya que en el primero se hacen recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia y en el segundo es indispensable proporcionar sugerencias especificas, el diseño de formas, procedimientos y sistemas necesarios, la instalación de ellos y posteriores visitas de supervisión;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

todo lo anterior con la intención de que las ideas presentadas funcionen a plenitud y aporten los beneficios deseados.

Respecto a la estructura del informe normalmente debe incluir los siguientes elementos:

a) Alcance y limitaciones de trabajo. Esta sección debe ser breve y en ella se deben identificar los objetivos del trabajo realizado; tanto en las operaciones sujetas a examen como las que se excluyeron (si existieron); el criterio de prioridades establecido; la contratación específica; las limitaciones; la participación de otros trabajadores si los hubo, y la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado.

b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional. En este apartado es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que sobresalgan los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referenciado a una descripción más extensa en las que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias, algún ejemplo, etc .

c) Sugerencias para mejorar la eficiencia. Resulta provechoso que las advertencias que se hagan se incluyan en seguida de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de la operación; pueden ser específicas en los casos en que se tengan elementos para ello o bien que sea posible modificar los procedimientos o criterios y, en otras ocasiones tendrán un carácter general, pero siempre cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

Una forma de motivar a la administración para la toma de medidas correctivas es exponiendo la ineficiencia de la operación en términos económicos, es decir, cuánto les cuesta o cuánto dejar de ganar por actuar de esa manera, pero no sólo eso pues puede tenerse el caso de que la entidad este presentando

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pérdidas, por lo que corresponderá hacer recomendaciones que tiendan a incrementar la productividad, el ahorro u otros aspectos que después de aplicadas, conduzcan al incremento de utilidades o ganancias.

Continuamente hay confusiones acerca de si el auditor debe implantar las medidas necesarias para la corrección del problema encontrado, pero no debe ser así, ese trabajo está fuera del alcance de su labor, por lo que su compromiso consiste, tanto en informar sobre las deficiencias de la entidad como la aportación de sugerencias para su arreglo.

En cuanto a su forma siempre debe ser escrito y es útil usar otros medios de comunicación como son: audiovisuales, pizarrones, láminas, proyecciones, etc., todo esto dependiendo del lugar y tiempo que se disponga y del costo que implica.

Respecto a lo que se audita no es preciso que se informe hasta el término de la auditoría, pueden irse comunicando los hallazgos durante el curso de la revisión, dependiendo de la trascendencia o secuelas que tengan y de la urgencia con que se necesiten corregir, puesto que una pequeña observación no expuesta a tiempo podría acarrear graves consecuencias y problemas de gravedad, así que es necesario que se notifiquen de inmediato.

Con el fin de que el informe cumpla con su función el auditor debe pensar en la persona a la que se dirige, en su preparación, posición dentro de la organización, etc. y de acuerdo a las circunstancias, decidir la forma en que debe presentarse. A continuación, se muestran algunas recomendaciones prácticas para su elaboración:

a) Definir con que objetivo o propósito se realiza el informe.

b) A quien será enviado y/o dirigido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c) Aportar algo provechoso al o a los lectores, es decir, no hay que indicar lo ya conocido.

d) Usar síntesis, en cuanto a que permiten tener una idea general sin leer el informe.

e) Seccionar y utilizar índices con la finalidad de que se pueda ir a la sección deseada.

f) Emplear títulos, puesto que ayudan a fijar ideas y a memorizar.

g) Los comentarios deben jerarquizarse de lo más a lo menos importante.

h) El manejo de cifras relativas en lugar de las estáticas o absolutas puede ser mejor.

La comisión también ha generado un decálogo con el fin de que contribuya a la buena elaboración del informe de auditoría operacional, a continuación mencionamos lo más relevante de él.

1. Enfatizar los aspectos representativos que hagan prosperar la operación del negocio.
2. Excluir partidas o sucesos poco significativos que no requieran la atención de los ejecutivos.
3. Reducir el informe al mínimo indispensable.
4. No esperar que el funcionario conozca tecnicismos, así que se deberá escribir en el lenguaje que él esta acostumbrado a usar.
5. No criticar si no se conduce a situaciones constructivas o más aún que no estén respaldadas por hechos. En aspectos técnicos, en los que el auditor este capacitado para hacer una recomendación específica, los eventos deberán ser informados con el convencimiento de que sean estudiados con

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mayor detalle por expertos calificados cuando la situación parezca requerir dicha acción.

6. Deliberar el informe con todos los involucrados que se vean perjudicados por sus observaciones y recomendaciones.
7. En la medida de lo posible, lograr el acuerdo de los funcionarios afectados por las sugerencias, y en su caso, presentarlas como sugestiones conjuntas.
8. Si no se tiene el consentimiento de los dañados, por lo menos asegurarse que si hay acuerdo a las circunstancias y hechos que se informan, de esta forma los directivos superiores podrán ver la posición del afectado y la del auditor y tomar una decisión y/o acción.
9. Expedir copia o síntesis del informe final a todos los encargados de departamentos operativos que se vean afectados, al funcionario superior responsable de la operación auditada.
10. No propagar material que no contenga el propio informe.

## 11.- ALGUNOS TIPOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL

Algunos tipos de auditoria operacional son:

1. Auditoria operacional de compras
2. Auditoria operacional de ventas
3. Auditoria operacional de centro de proceso electrónico de datos
4. Auditoria operacional de otorgamiento de crédito
5. Auditoria operacional de administración de inventarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ya que nuestro estudio está enfocado al área de compras, se detalla a continuación únicamente el procedimiento para la revisión de ésta área.

## AUDITORÍA OPERACIONAL DE COMPRAS

El contador requiere una preparación adicional y práctica en las operaciones que va a revisar; y en consecuencia, deberá contar con experiencia y conocimientos específicos del área de compras.

Las compras constituyen una operación de primordial importancia dentro de las empresas. El costo y abastecimiento de los artículos que se adquieren para su reventa o su transformación es factor determinante en los resultados económicos de la entidad, por la influencia que suelen tener en el costo total.

### a) CONCEPTO Y ALCANCE DE LA OPERACIÓN DE COMPRAS

La operación de compras es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir los recursos necesarios, principalmente de carácter material, para la realización de sus objetivos.

La operación de compras comprende entre otras las siguientes actividades:

1. Proponer objetivos, políticas y metas de compras, aplicarlos y vigilarlos.

2. Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de producción, ventas, condiciones y ciclos de mercado.

3. Recibir y tramitar las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios que las diversas áreas de la empresa requieran.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. Vigilar que los departamentos que solicitan la adquisición de algún artículo lo hagan cumpliendo con los requisitos establecidos por la empresa.

5. Obtener de diversos proveedores cotizaciones y otras condiciones de compra de los artículos y servicios.

6. Seleccionar al proveedor que por sus condiciones de venta de artículo requerido, así como las propias de su empresa, garanticen una compra óptima al menor costo y aseguren el abastecimiento adecuado de los artículos necesarios.

7. Vigilar que los pedidos se surtan de acuerdo con lo solicitado en cantidades, especificaciones, tiempo, precio y demás condiciones de entrega.

8. Presentar las reclamaciones y en su caso hacer la devolución de artículos surtidos en desacuerdo con lo pedido.

9. Coordinar sus actividades con áreas relacionadas, principalmente, producción, ventas, almacenes, y control de calidad.

b) METODOLOGÍA

Se dan algunas orientaciones concretas para llevar a cabo la auditoría operacional de compras. Los procedimientos que se describen a continuación deberán adecuarse y complementarse en cada caso particular.

c) FAMILIARIZACIÓN

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estudiar los expedientes de auditorías e informes y cartas de recomendaciones o sugerencias cuando esto será aplicable.

d) VISTA A LAS INSTALACIONES

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

e) INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

1. Analizar la información existente relativa a compras, tanto de carácter interno como externo.

2. Estudiar las cifras estadísticas y proyecciones de compra, tanto en unidades como en valores.

3. Comparar los datos de compras con las de ejercicios anteriores y de ser posible con los de empresas similares.

4. Se considera de utilidad elaborar cuadros comparativos con cifras internas y externas, razones financieras y otros datos relativos tales como condiciones, precios de algunos artículos.

f) ENTREVISTAS

Elaborar cuestionarios y guías de entrevistas que permitan conocer cómo se realiza la operación de compras, para entrevistar a los responsables de la ejecución de las compras y verificar la aplicación de las políticas en esa área.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estas entrevistas deberán hacerse tanto con las personas que deciden las políticas de compras como con las que la ejecutan, así como con las que tienen a su cargo actividades con las compras.

## g) EXAMEN DE LA DOCUMENTACIÓN E INVESTIGACIÓN ESPECÍFICAS

Se debe estudiar los diversos registros, formas, archivos relativos a compras, proveedores, requisiciones, análisis de precios, y condiciones de compra. Esta revisión debe abarcar entre otros aspectos la verificación de que existe el número suficiente de proveedores para cada artículo.

Analizar los programas de auditoría interna y de ser posible los papeles de trabajo que originen para detectar áreas en que se pueden sugerir algunos procedimientos adicionales que permitan asegurarse de que las políticas establecidas para llevar a cabo las compras se cumplen adecuadamente.

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

## h) DISCUSIÓN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS

1) Estudiar la información obtenida para sugerir cambios en los procedimientos que puedan mejorar la eficiencia en la operación de compras.
2) Resumir las observaciones hechas y los resultados de las investigaciones.
3) Discutir las recomendaciones con los interesados. Y aprovechar la experiencia del personal de la empresa, motivar su participación y afinar la interpretación del auditor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**i) INFORME**

El informe es el producto terminado sobre el trabajo realizado, es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor.

Su contenido debe enfocarse a mostrar los problemas detectados si los hubiese. Este informe permitirá así mismo, que le de solución de dichos problemas, surjan oportunidades que ayuden al logro de mejoras en la realización de compras.

Ya que hablamos de la auditoria operacional, y específicamente de su aplicación en el área de compras, en el siguiente capitulo se analiza lo que es la empresa y su clasificación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# CAPÍTULO II
# LA EMPRESA

1.- ¿ QUÉ ES LA EMPRESA ?

2.- CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

3.- LA PEQUEÑA EMPRESA.

4.- CONCEPTO DE PEQUEÑA EMPRESA.

5.- OBJETIVOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

6.- CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

7.- LA PEQUEÑA EMPRESA Y SUS PRINCIPALES FUNCIONES.

8.- IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## 1.- ¿QUÉ ES LA EMPRESA?

Esta palabra se deriva del vocablo "emprender", que quiere decir iniciar algo con la finalidad de cumplir un fin especifico y predeterminado. En realidad no es fácil precisar éste término, es por ello que existe un gran conjunto de definiciones. A continuación mencionamos algunos que nos parecen de más relevancia.

Para Salvador H Mercado es "una organización económica que produce o disminuye bienes o servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños."[14]

Otra definición es: "organismo social integrado por elementos humanos, técnicos materiales e inmateriales, cuyo objetivo natural puede ser la de optimizar servicios, utilidades, etc."[15]

Lourdes Münch la define como "grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad."[16]

El autor José A. Fernández Arena en su obra El Proceso Administrativo cita la definición de Isaac Guzmán Valdivia, quién a su vez dice al respecto: "es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa."[17]

Como podemos darnos cuenta los autores manejan distintas formas para definir a la empresa, pero los elementos básicos que se manejan son:

---

[14] ADMINISTRACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Mercado H. Salvador, p.3
[15] PLANEACION FINANCIERA PARA EPOCAS NORMAL Y DE INFLACION, Perdomo A. Moreno, p.2
[16] FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Munich Galindo Lourdes, p.42
[17] EL PROCESO ADMINISTRATIVO, Fernández arena José Antonio, p.125

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.- Es un grupo u organismo social o económico o ambos.
2.- Maneja recursos humanos (los más importantes), materiales y técnicos.
3.- Produce bienes y/o servicios

Nosotros definimos a la empresa como la unidad básica de producción encaminada a proporcionar bienes o servicios, en los cuales utilizan recursos humanos, materiales y financieros para lograr sus objetivos.

Queremos hacer la aclaración de que para efectos de este trabajo al referirnos a una empresa utilizaremos las palabras organización, entidad, asociación, establecimiento, negocio, industria y/o compañía como sinónimo de la misma.

## 2.- CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

En la actualidad existen varios tipos de empresas, esto como consecuencia del gran auge tecnológico y económico que se ha dado en los últimos años, y es por ello que algunos autores al clasificarla lo hacen dándole diversos enfoques. En seguida presentamos un resumen de ellas.

**Por su actividad o giro** → Industriales, Comerciales, De servicios

**Por el origen del capital** → Públicas, Privadas

**Por su régimen jurídico** → Individual, Sociedad mercantil

**Otros criterios** → Nacional financiera, Ejecutivos de finanzas (México)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por su **Actividad o Giro** pueden ser:

**1.-Industriales**

Su actividad primordial es la elaboración de bienes de uso o consumo, que obtienen mediante determinado tratamiento aplicado a las materias primas, y a su vez se dividen en:

A. Extractivas; que como su nombre lo indica extraen y explotan las riquezas naturales sin modificar su estado original. Se subdividen en:

a) De recursos renovables; su tarea está encaminada a hacer producir la naturaleza, por ejemplo: la explotación del mar.

b) De recursos no renovables; de manera contraria a la anterior, pues su actividad trae consigo la extinción de recursos naturales, como la del petróleo.

B. Manufactureras o de Transformación; su labor consiste en comprar materia, someterla a un proceso de modificación, y al termino de esté obtener un bien o producto con características diferentes a las que tenía originalmente pudiendo ser de dos tipos:

a) Que producen bienes de consumo final; como productos alimenticios, prendas de vestir, accesorios, eléctricos, etc.

b) Que producen bienes de producción: los cuales satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final, por ejemplo: las productoras de papel, productos químicos, materiales de construcción, etc.

c) Agropecuarias; su función consiste en la explotación de la agricultura y la ganadería.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**2.- Comerciales**

Estas se dedican a adquirir determinado tipo de bienes o productos y su finalidad es venderlos posteriormente en las mismas condiciones en que los adquirieron, incrementándose al precio de costo o compra un porcentaje, lo que viene siendo su utilidad o ganancia. Es decir, son las intermediarias entre el productor y el consumidor y pueden ser de tres tipos:

**Comerciales** → Mayoristas, Minoristas, Comisionistas

A. Mayoristas; que realizan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.

B. Minoristas o Detallistas; éstas venden productos al "menudeo" o en pequeñas cantidades al consumidor.

C. Comisionistas; venden mercancía que los productores les dan en consignación, percibiendo por esto una ganancia o comisión.

**3.- De servicios**

Son las que brindan un servicio a la comunidad pudiendo tener o no fines lucrativos, pero para conocer lo que es un servicio exponemos la siguiente definición:

"Un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con los clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta una transferencia de propiedad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico."[18]

Es importante mencionar que este sector ha tenido un enorme auge en las últimas tres décadas; puesto que la gente se ha venido preocupando o interesando en mejorar su calidad de vida, por lo que desembolsan mayor proporción de su ingreso en diversos servicios como lo son: telefónicos, postales, de comunicación, salud, educación y otros más. Los servicios que se pueden prestar se encuentran clasificados en diversos segmentos como son:

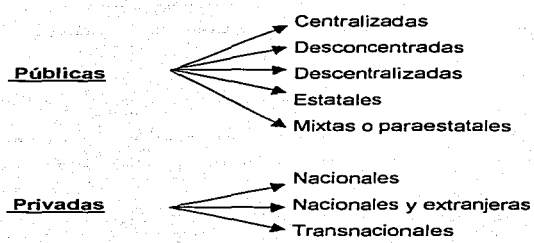
**SERVICIOS**

- A. Mayoreo y menudeo.
- B. Transportación, distribución y almacenamiento.
- C. Bancos y aseguradoras.
- D. Bienes y raíces.
- E. Servicios de comunicación e información.
- F. Servicios públicos, de gobierno y defensa.
- G. Atención a la salud.
- H. Servicios financieros, profesionales y personales.
- I. Servicios recreativos y de hospedaje.
- J. Educación.

[18] LA ESENCIA DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS, Payas Adrián, p. 6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por el **origen del capital,** se clasifican en:




**1. Públicas.**

Se entiende que son aquellas en donde el capital pertenece al estado, y puede ser:

A. Centralizadas; están integradas en una jerarquía que encabeza el Presidente de la República con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Por ejemplo: las Secretarías de Estado.

B. Desconcentradas; quienes tienen determinadas facultades de decisión limitadas. Manejan su autonomía y su presupuesto pero no deja de existir el nexo de jerarquía. Por mencionar alguna está el Instituto Nacional de Bellas Artes (I.N.B.A.)

C. Descentralizadas, en éstas empresas se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general pero pocos poseen personalidad, patrimonio y régimen jurídico propios como el Instituto Federal Electoral (I.F.E.)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**D.** Estatales; pertenecen absolutamente al estado, cuentan con personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho publico y al derecho privado. Una muestra de ello es la Comisión Federal de Electricidad (C.F.E.).

**E.** Mixtas o paraestatales; en ellas coparticipan al estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es el que el estado sea el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.[19]

**2. Privadas.**

Aquellas en donde el capital es cien por ciento de inversionistas privados y su finalidad es preponderantemente lucrativa. Pueden ser:

**a. Nacionales:** es decir, que el capital de la misma, es nacional.

**b. Nacionales y extranjeras:** el capital es tanto nacional como de otro país.

**c. Transnacional:** el capital es totalmente extranjero además de que las utilidades obtenidas se reinvierten en el país de origen.

Por su **Régimen Jurídico** pueden ser:

**Régimen Jurídico** → Individual
→ Sociedad Mercantil

[19] Op.Cit., Munich Galindo Lourdes, p.44

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**1. Individual**

Está creada o constituida por una sola persona, quien cubre las obligaciones de la empresa con su propio patrimonio.

Es importante mencionar que operar de esta manera no resulta sencillo, ya que el éxito del negocio depende prácticamente de la aptitud que posea el emprendedor.

**2. Sociedad mercantil**

Se constituye con dos o más personas, las cuales aunque poseen personalidad jurídica propia (personas físicas), la ley las considera personas distintas y las denomina personas morales, ya que tienen domicilio, patrimonio, periodo de actividades (vida) determinado, obligaciones diferentes a las personas físicas, y la ley que las rige es la Ley de Sociedades Mercantiles. Algunos tipos de ellas son:

**SOCIEDADES MERCANTILES**

A. Sociedad Anónima

B. Sociedad Cooperativa

C. Sociedad de Responsabilidad Limitada

D. Sociedad de Capital Variable

E. Sociedad en Comandita Simple

F. Sociedad en Comandita por Acciones

G. Sociedad en Nombre Colectivo

H. Otras

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Otros Criterios**

**1.- Nacional Financiera**

Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica, es la de menor importancia dentro de su ramo y la mediana es la interpolación de la chica y la grande.

A continuación se presenta la clasificación considerando el número de empleados de cada empresa y el giro de la misma:

| | INDUSTRIALES | COMERCIALES | SERVICIOS |
|---|---|---|---|
| MICRO | HASTA 30 | HASTA 5 | HASTA 20 |
| PEQUEÑA | DE 31 A 100 | DE 6 A 20 | DE 21 A 50 |
| MEDIANA | DE 101 A 500 | DE 21 A 100 | DE 51 A 100 |
| GRANDE | MÁS DE 500 | MÁS DE 100 | MÁS DE 100 |

Considerando este criterio de Nacional Financiera para las empresas de servicios, la entidad en la que aplicaremos nuestro caso práctico, es considerada como pequeña (tiene 22 empleados), por lo que más adelante trataremos de manera específica lo referente a éstas empresas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**2.- Perdomo Moreno A.**

Este autor realiza una clasificación no tan extensa, cita los tipos de empresa más comunes (que ya hicimos mención) como son la Pública, Privada y Comercial, pero hace referencia a otras que mencionamos a continuación:

- Empresa social: Organismo social, que tiene como objetivo natural la de prestar servicios eficientes a sus asociados, llámense empleados o trabajadores.

- Empresa doméstica: Organismo social que tiene como objetivo natural la de perpetuar la especie y ayudarse mutuamente.

- Empresa Mixta: Organismo social que tiene como objetivo natural tanto la de prestar servicios eficientes y oportunos a la colectividad, como la de obtener utilidades razonables, etc".[20]

**3.- Ejecutivos de finanzas (México)**

La pequeña empresa es aquella que tiene menos de 25 empleados, la mediana registra de 50 y hasta 250 empleados y la grande es aquel organismo que tiene más de 250 empleados.

**4.- J. Rodríguez Valencia**

Para este autor, las empresas se clasifican, según su magnitud, en seis apartados:

- Artesanal de 1 a 5 personas.

- Microempresa de 5 a 50 personas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Pequeña de 50 a 100 personas
- Mediana de 100 a 250 personas
- Grande de 250 a 1,000 personas
- Muy grande más de 1,000 personas

## 3.- LA PEQUEÑA EMPRESA

Para hablar de las pequeñas empresas, es necesario mencionar algunos aspectos importantes:

**ASPECTOS IMPORTANTES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

- El capital es aportado por una o dos personas que establecen una sociedad,
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa.
- Está en proceso de crecimiento constante.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera contribuyentes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su número de empleados es reducido (generalmente no excede de 25 personas).

## 4.- CONCEPTO DE PEQUEÑA EMPRESA

A continuación presentamos las definiciones que dan los organismos más importantes en lo que se refiere a la creación, impulso y desarrollo de la pequeña empresa así como las de algunos autores.

[20] Op.Cit., Perdomo MorenoA., p.3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para Rodríguez Valencia: "son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 50 y 100 asalariados y cuyo valor de sus ventas netas anuales sea el que determine la Secretaría de Economía". [21]

Para Pierre Yves Barriere: "son aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico".

La Asociación de Empresas Pequeñas (SBA) la define como: "aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera".

Analizando lo anterior se puede apreciar que realmente este tipo de empresas son negocios muy pequeños pero no por eso menos importantes; ya que todos ellos en conjunto forman gran parte de la economía de nuestro país; como se vera más adelante.

## 5.- OBJETIVOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

En realidad los propósitos de cada entidad pueden ser diversos, debido a que cada una tiene intereses propios, pero independientemente de eso tiene tres tipos:

**OBJETIVOS**

1. **Económicos,**
2. **Sociales y**
3. **Técnicos.**

[21] Op. Cit., Rodríguez Valencia J., p.47

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Económicos**

Son los de mayor prioridad, puesto que no existe organización o empresa que no se haya establecido con la mira y/o finalidad de beneficiarse con utilidades o ganancias, misma que no sólo son para aplicar al "bolsillo" del dueño sino para cumplir obligaciones como por ejemplo pagos a: proveedores, acreedores, inversionistas, empleados, hacienda, etc.

Un punto importante dentro de este objetivo es no olvidar que un negocio siempre debe tener un soporte económico, es decir, contar con fondos suficientes para afrontar cualquier situación imprevista, así como el sostenimiento y crecimiento del negocio, y no como varias organizaciones en donde "empresarios miopes" creen que las ganancias sólo son para despilfarrarlas. En síntesis el negocio tiene que ser fuente creadora de riqueza.

**Sociales**

Estos se concretan a contribuir al bienestar de la comunidad. El autor José Antonio Fernández Arena los cataloga como de servicio pero en realidad se refieren a lo mismo: hacer llegar a los consumidores productos y a los usuarios servicios. [22]

Algunos ejemplos de este tipo de objetivos y que las empresas deberían tomar mucho en cuenta son:

1. Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias y servicios, y al crear fuentes de trabajo.

[22] ANALISIS DEL REGIMEN FISCAL DE LOS PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES,Arregui Ibarra Fernando, p.22

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias. Esto es muy relativo, ya que en nuestros días cada vez es mas notorio a donde ingresan el pago de nuestras obligaciones, pues si en realidad se aplicase al otorgamiento de servicios públicos la situación sería bastante distinta.

3. Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental. Este es otro gran problema, la verdad es que existen empresas inconscientes que no les importa perjudicar el ambiente y por lo tanto a la comunidad, además si agregamos que desafortunadamente contamos con autoridades débiles y flexibles que con pequeños "arreglos" solucionan las cosas este objetivo casi no se logra.

Sin embargo, el referido autor enfoca estos objetivos sociales hacia el cumplimiento de obligaciones y deberes para con los colaboradores del establecimiento, ya sean ejecutivos, empleados y trabajadores puesto que "el salario no es la única necesidad del ser humano" [23] y tiene bastante razón porque independientemente de que el empleado tenga necesidad económica, es un ser humano que requiere satisfacer otras exigencias, por lo que sería bastante reconfortante y agradable que todas las empresas tuvieran este pensamiento.

**Técnicos**

Los que se dirigen a optimizar lo que es un recurso importante de la organización: tecnología, es decir, tratar de utilizar los conocimientos más recientes así como aplicar la más moderna (tecnología) y fomentar la investigación y mejora de técnicas para la creación.

[23] Ibidem, p.139

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## 6. CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Existen varios criterios que se han utilizado para identificar una pequeña empresa y en realidad si es un poco confuso delimitar o especificar los rasgos que presentan, ya que es muy común que determinada organización presente cualidades de dos tipos de empresas, es decir pueden tener por un lado, 20 empleados y seria un aspecto que presenta la pequeña empresa y por otro, no rebasar un limite de ventas netas que se encuentra señalado para la pequeña empresa.

Sin embargo, las condiciones económicas y sociales que presenta cada país son las que determina el o los criterios que deben considerarse para configurar las industrias, en particular a las pequeñas y medianas.

Por citar un ejemplo, en Francia una empresa es grande si tiene entre 1,000 y 5,000 trabajadores mientras que en México el número para el mismo tipo de empresa es de 250 a 1,000 personas.

En nuestro país los rasgos más comunes o característicos por lo que se distingue a una pequeña empresa son:

1. No cuenta con mas de 25 empleados, aunque para algunos como el autor Rodríguez Valencia el número varía de 50 a 100 personas. [24]
2. Tanto sus propietarios como su administración son independientes.
3. No domina el sector de la actividad en que opera.
4. Su estructura organizacional es muy sencilla, ya que es muy común que las funciones de ventas, supervisión, promoción, reclutamiento y selección, entre otras más, las realiza una sola persona que por lo general es el dueño.

[24] Op. Cit., Rodríguez Valencia J., p.63

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. La tecnología que ocupan es propia, adaptan y modifican los recursos con los cuentan a su producción, ya sea un producto o un servicio.
6. La capacitación que se proporciona no es muy frecuente y más aun es casi nula. Cuando se proporciona es de manera informal.

## 7. LA PEQUEÑA EMPRESA Y SUS PRINCIPALES FUNCIONES

Existen tres aspectos en que la pequeña empresa cumple una función definida dentro del desarrollo general del país y específicamente, en el proceso de industrialización:[25]

1) Llenar huecos en la producción
2) Crear y fortalecer una clase empresarial
3) Proporcionar mayor número de empleos

La pequeña empresa se caracteriza, además porque las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización.

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las mas usuales y comunes en toda empresa son:

1) **Producción,**
2) **Mercadotecnia,**
3) **Finanzas y**
4) **Recursos Humanos.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

[25] Careaga Viliesid J.A. LA INVESTIGACÓN TECNOLÓGICA EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL DE MÉXICO, UNAM, México, 1990. pp.28-31

A continuación se analizarán estas áreas con el fin de introducir al conocimiento de sus funciones. Es necesario señalar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de estas, podria ocasionar que la entidad se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional especifica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

- **Producción.-** Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos mas adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas, de las cuales sus funciones son: Ingenieria del producto, Ingeniería de la Planta, Ingeniería Industrial, Planeación y control de la producción, Abastecimientos, Fabricación, y Control de Calidad.

- **Mercadotecnia.-** Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que éste a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio mas adecuado. Tiene como funciones: Investigación de mercados, desarrollo del producto, precio, distribución y logística, ventas, y comunicación.

- **Finanzas.-** Esta función es de vital importancia, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan servir y funcionar debidamente. Comprende las funciones de financiamiento y contraloría.

- **Administración de recursos humanos.-** Su objetivo es conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacidades y desarrollo. Sus funciones primordiales son: contratación y empleo, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, higiene y seguridad industrial, y servicios y prestaciones.

## 8. IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Para medir el nivel de desarrollo de un país se toman en cuenta distintos aspectos como son los: sociales, políticos, educativos, tecnológicos y económicos, entre otros. Pero en lo que se refiere al económico tiene una especial importancia, ya que es fundamentalmente el que nos permite identificar el grado de auge que posee y se considera primordial debido a que repercute o se refleja en la vida privada de sus habitantes.

Cuando se habla de la economía de una nación a lo que se hace referencia es a las empresas que laboran en él, puesto que éstas vienen siendo el factor dinámico que la conforman, abarcando a todas hasta el más pequeño negocio que pueda parecer insignificante porque si existen varios de ellos se agrupan y realmente es grande su contribución no sólo en el numero de establecimientos sino en el sentido monetario por: el capital invertido que representan, el valor de su producción, las materias primas que consumen, la formación del capital fijo y sobre todo por la cantidad de empleos que generan, mismos que se traducen en capacidad de compra para la población trabajadora gracias a la percepción de sueldos y salarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En realidad su trascendencia radica en el hecho de que representa la mayoría de los entes económicos que posee nuestra sociedad y que gracias a ello se ha podido fomentar la industrialización y se ha presentado una continua expansión de nuestro sistema económico.

En síntesis, históricamente la pequeña empresa ha brindado una de las mejores alternativas para la independencia económica. Se puede decir que ha representado una gran oportunidad, porque a través de ellas los grupos en desventaja económica se han podido iniciar y consolidar por sus propios meritos, además ha ofrecido un campo experimental, ya que con frecuencia es donde se han generado nuevos productos así como ideas, técnicas, y/o simplemente nuevas formas de hacer las cosas.

Ya que sabemos lo que es la auditoría operacional y que conocemos las generalidades de las pequeñas empresas, procedemos a estudiar de manera particular, el Laboratorio en Electrónica y Electricidad Industrial S.A. de C.V.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# CAPÍTULO III
# LABORATORIO EN ELECTRÓNICA Y ELECTRICIDAD INDUSTRIAL S.A. DE C.V. (LEEISA)

1.- ANTECEDENTES

2.- LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

3.- ORGANIGRAMA

4.- FUNCIONES

5.- PROBLEMÁTICA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## 1.- ANTECEDENTES

El Laboratorio en Electrónica y Electricidad Industrial, S.A. de C.V. (LEEISA) surge a raiz de un proyecto planeado por el Ing. Armando Aceves Enriquez, ciudadano mexicano casado y con dos hijas, egresado del Instituto Politécnico Nacional (IPN) de la carrera de Ingeniero en Electrónica y catedrático a nivel ingeniería y maestría en el propio Instituto.

El proyecto surge como una necesidad e inquietud que el propio Ing. Aceves se plantea con sus alumnos. Este proyecto consiste en poder desarrollarse con la práctica de las materias de electrónica y electricidad en el campo profesional que los lleve a experimentar y resolver problemas reales con empresas que necesiten del apoyo de técnicos y que al mismo tiempo les ayude a mantenerlos al tanto de los avances tecnológicos. Es en este momento cuando el proyecto queda implantado como una meta real.

Primeramente el Ing. Aceves se asocia con otros maestros del propio Instituto, el Ing. Sergio García de los Santos y el Ing. Miguel Barrera Lojero, y entre los tres aportan el capital con el cual habrá de iniciar la sociedad, quedando como socio mayoritario el Ing. Aceves y como socios minoritarios el Ing. García y el Ing. Barrera. El Ing. Aceves aporta el inmueble que antiguamente era manejado por su señor padre como salones de fiesta y espectáculos.

Ya reunidos estos elementos, el Ing. Aceves comienza a hacer realidad el proyecto de crear LEEISA. Antes de iniciar operaciones el ingeniero recaba una base de datos y elabora una cartera de clientes con los cuales empezaría a trabajar, posteriormente se firma la escritura constitutiva con los socios antes mencionados y después se da de alta a la empresa en la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

Asi pues, el 27 de mayo de 1976 la empresa inicia operaciones en el domicilio ubicado en la Avenida Ing. Eduardo Molina No. 1727, Colonia Nueva

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Atzacoalco, en la Delegación Gustavo A. Madero en México, Distrito Federal. Inicialmente estuvo conformada por el propio Ing. Aceves, el Ing. García y el Ing. Barrera y como apoyo administrativo la esposa del Ing. Aceves, la Sra. Aída Eljure.

A medida que el negocio fue creciendo, hubo necesidad de contratar mas gente para satisfacer las necesidades del mercado. Estas personas eran reclutados de gente de confianza y conocidos de los ingenieros, algunos de ellos alumnos del Politécnico a los cuales se les realizaban sus practicas profesionales con una pequeña ayuda económica y después de un tiempo se les contrataba como trabajadores de planta.

En sus 26 años de labores, la entidad ha tenido cambios y ha ido evolucionando a la par de la modernidad, trabajando con aparatos sofisticados y tecnología de punta. Como ejemplo de su desarrollo, es preciso señalar que en 1987, la empresa fue reconocida como proveedor exclusivo de Baldor, S.A. de C.V., empresa líder en el mercado dedicada a la elaboración de bombas mototrol y que son reconocidas en todo el mercado.

En el año de 1990 la empresa se afilia a la Cámara Nacional de Industrias en Electrónica y Electricidad con el fin de mantenerse actualizada e informada. En la actualidad LEEISA se ha hecho de prestigio debido a que sus propios clientes la recomiendan, tal es el caso de Kendall, S.A.; Cerillera La Central, S.A.; Smurfit cartón y papel, S.A.; Avon Cosméticos, S.A.; y Bayer de México, S.A., por mencionar las más importantes.

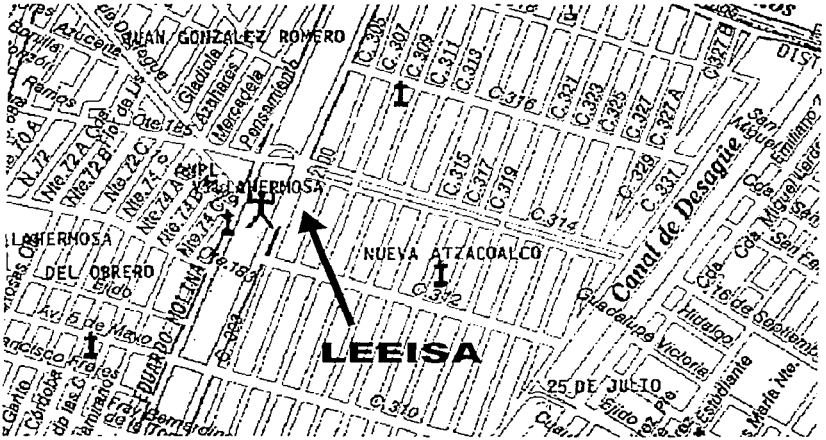
Actualmente LEEISA se mantiene como una empresa competitiva en los servicios que ofrece, sobre todo en lo que a calidad y precio se refiere, y debido al progreso y crecimiento del negocio, el Ing. Aceves planea abrir sucursales en el interior de la República .

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## 2.- LOCALIZACIÓN GEOGRAFICA.

La empresa se encuentra ubicada en la Avenida Ing. Eduardo Molina No. 1727, entre las calles C312 Y C314, en la Colonia Nueva Atzacoalco de la Delegación Gustavo A. Madero en México, Distrito Federal.

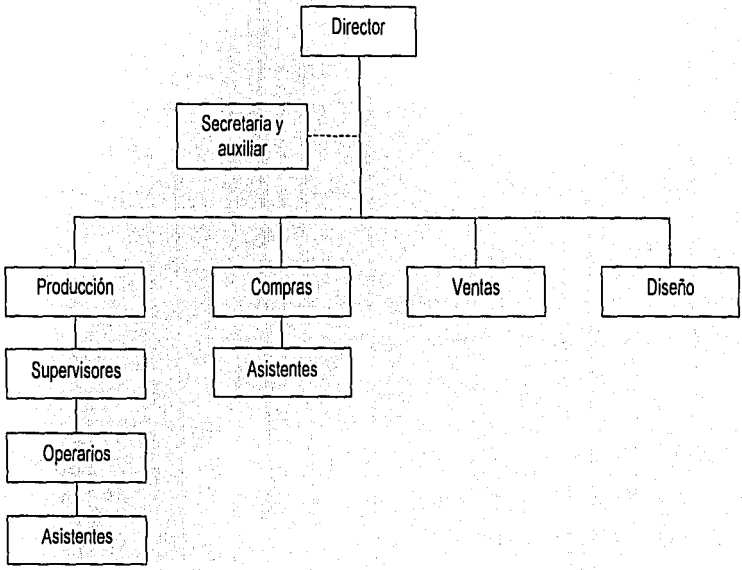
A continuación se muestra el plano de su localización:




TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## 3.- ORGANIGRAMA

### LABORATORIO EN ELECTRONICA Y ELECTRICIDAD INDUSTRIAL, S.A. DE C.V




TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## 4.- FUNCIONES

El "Laboratorio en Electrónica y Electricidad Industrial, S.A. de C.V." es una empresa dedicada a la reparación, servicios de mantenimiento y soporte técnico de maquinaria industrial y también a la instalación eléctrica en áreas industriales, comerciales y residenciales.

Para llevar a cabo eficientemente las tareas necesarias para el desarrollo de su actividad, la empresa se divide en cinco áreas básicas que son la dirección, producción, compras, ventas y diseño. A continuación se detallan las funciones de cada área:

En la Dirección básicamente se realiza todo el trabajo de supervisión y control, ya que debe revisar las reparaciones y obras, elaborar presupuestos, aprobar los diseños y planos de obras, contratar personal, autorizar compras, y elaborar la nómina.

A nivel staff de la Dirección se encuentran la secretaria y su auxiliar. Están encargadas de las actividades administrativas, y de los trabajos fuera de la oficina, tales como mensajería, operaciones bancarias y trámites en la Secretaría de Hacienda.

El Área de ventas se encarga de contactar a los clientes y colaborar de manera cercana con el director. Dentro de la organización se le conoce como gerente.

En el Área de diseño se generan los planos y reportes del avance de los trabajos con la finalidad de conocer cada semana la situación en que se encuentra cada obra y la inversión que representa. Representa la base para comparar lo realizado con lo presupuestado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Área de compras es la encargada del abastecimiento de materiales al lugar de producción. Tiene como funciones seleccionar proveedores, negociar contratos en el cual se incluye la verificación de condiciones legales, desechar materiales obsoletos, entre otras.

Ya que nuestro estudio está enfocado al área de compras, se detalla a continuación las funciones y responsabilidades principales de ésta área.

Por tratarse de una empresa pequeña, en donde solo hay una persona en el departamento de compras, esta persona es responsable de satisfacer las necesidades de las áreas asignadas, incluyendo lo referente a planeación, revisión de requisiciones, selección de proveedor, colocación de las ordenes y seguimiento.

Es muy necesario tener una clara comprensión de los objetivos y principios básicos de la función de compras que nos permita adaptar las decisiones pertinentes que toda pequeña empresa requiere, ya que los esfuerzos coordinados de una organización, que ejecutan diversas labores necesarias para lograr el objetivo final de una organización, están interrelacionadas.

La función de compras, que abarca todas las labores necesarias para procurarse materiales, abastecimientos y servicios para la organización, de esta manera podemos resumir las funciones principales en.

1. Abastecer los materiales que les sean solicitados.
2. Conocer y desarrollar fuentes de abastecimiento.
3. Obtener los materiales en las mejores condiciones del mercado.

Dentro de las **responsabilidades** de la función de compras, es necesario evitar los siguientes puntos y mencionar las causas que originan fricciones:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Evitar fallas en el abastecimiento (Producción está a merced de su agente de compras).
- Cumplir con los programas de abastecimiento no dando razones para solicitar cambios.
- Estar alerta a los desarrollos del mercado y rendir un aviso oportuno de los cambios que puedan influir en los programas y planes.
- Tener presente que la clave de una compra efectiva es, desde luego, seleccionar vendedores responsables e interesados.
- Considerar los tiempos de espera / envío.
- Considerar las fluctuaciones monetarias.
- Desarrollar información presupuestada de los abastecimientos de materiales y de los mercados, y programar las entregas.
- Evitar que producción retrase sus solicitudes y de esta manera compras asegure la entrega de materiales y obtenga un valor óptimo.

Las relaciones armoniosas dependen de la confianza mutua y la cooperación entre ambos departamentos, derivadas del complejo entendimiento de cada uno en cuanto a prerrogativas y objetivos del otro.

El lugar de producción, es la obra en donde se tiene que realizar la instalación eléctrica o el lugar en donde se repara la maquinaria. Aquí participan tres tipos de empleados, los supervisores, los operarios, y los asistentes.

El supervisor se encarga de laborar, supervisar y distribuir el trabajo de la obra a su cargo. Se les conoce también como Jefe de Obra y reporta sus actividades al director.

Las funciones del operario están indicadas por el Jefe de Obra y consisten en la lectura de planos, instalación eléctrica, y conexión de instalaciones, en caso de no ser reparación de maquinaria. Cuando se trata de la reparación de maquinaria, el oficial se encargará mediante los diagramas, de descubrir la falla y comenzar la reparación solicitando al área de compras el material necesario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los asistentes realizan todas las actividades inherentes a los trabajos, tales como desarmar maquinaria, lectura de diagramas, albañilería, acarreo de materiales, apoyo a los operarios, etc.

Es importante mencionar, que la empresa tiene un convenio con el C.P. Raymundo Mejía Hernández, dueño del despacho de "Asesoría Fiscal y Contable, S.C.", quien se encarga de llevar la contabilidad del negocio y de realizar todos los trámites ante la Secretaría de Hacienda así como también del entero de los impuestos a que está obligada la empresa.

## 5.- PROBLEMÁTICA

Probablemente las circunstancias que se presentan en seguida, no repercutan de manera considerable para el funcionamiento de la empresa, sin embargo, es importante considerar que si el crecimiento del negocio es constante, en un futuro se requerirá que la operación sea la adecuada en todos los aspectos y llevando un control eficiente de las actividades, se facilite la toma de decisiones.

La **problemática** que impera en la entidad, según las palabras del dueño y el gerente, se detalla a continuación:

- La planeación se realiza en forma oral y no se cuenta con un programa de trabajo preestablecido. La empresa planea sobre la marcha, según surjan obras o reparaciones de maquinaria. Esta función a veces la realiza el director y otras veces el gerente, pero se escuchan opciones y aportaciones de todos los empleados.

- El plan de trabajo se realiza por las mañanas, y se tiene que esperar a que se realice y se autorice la requisición de material. Esta actividad retrasa la entrega del material y se tiene en espera al departamento de producción generando "tiempos muertos".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- No se sabe exactamente la cantidad de material que se consume ni que cantidad representa en dinero. El área administrativa no tiene control ni registro de los productos requeridos, ya que no están foliadas las solicitudes de material. Al no utilizar formatos específicos para requerir el material, no se puede llevar un control adecuado.
- Es inadecuado el documento que se utiliza para la solicitud de material, ya que sólo es una hoja y en muchas ocasiones después de surtir el material se desecha o extravia, además la persona encargada de compras no lleva ningún control de ellas, es decir, no conoce la cantidad o volumen de lo adquirido.
- Un aspecto que repercute de manera considerable es la baja del personal, ya que no existe dentro de la organización alguien que pudiera sustituir al gerente o a los jefes de obra, por lo que cuando se presenta una enfermedad o el personal no asista por otras causas, el director tiene que realizar estas tareas.
- El inventario no se ha actualizado. Se estima que el material que se tiene en el almacén esta en buenas condiciones pero algunos ya son obsoletos. Se tienen almacenados productos en buen estado pero ya que no se utilizan en el área de producción y que en términos monetarios representa una cantidad razonable en cuanto no es justificable que ese dinero este parado.
- Sus políticas solo existen en forma oral, situación que podría conducir a una mala toma de decisiones, ya que la memoria de todo ser humano está propensa a fallar.
- Como se ha mencionado, no son aspectos que pongan en riesgo el crecimiento de la empresa, sin embargo, son detalles que al realizarse de la manera correcta facilitarían el control de las operaciones y contribuiría al desarrollo del negocio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# CAPÍTULO IV
# CASO PRÁCTICO: APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA

1.- METODOLOGÍA

2.- FAMILIARIZACIÓN

3.- INVESTIGACIÓN Y ANALISIS

4.- DIAGNÓSTICO

5.- INFORME

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## 1. METODOLOGÍA

Por metodología debe entenderse la serie de procedimientos y formas de actuación a seguir, durante la ejecución de la auditoría operacional. Dicha practica tiene como finalidad, orientar al auditor en la revisión y desempeño de su labor, para que de esta manera obtenga los mejores resultados.

La aplicación de la metodología establecida para la realización de la auditoria operacional se llevó a cabo dentro de la empresa denominada "Laboratorio en Electrónica y Electricidad Industrial S.A. de C.V." (L.E.E.I.S.A.). La empresa desde su creación, no ha realizado ningún tipo de examen y mucho menos ha sido sometida a una auditoría. El área sujeta a revisión fue la de compras, que a criterio y solicitud del dueño, era la más indicada debido a la importancia que representa para que la entidad realice adecuadamente su trabajo y también por representar un factor importante en la obtención de ganancias.

El objetivo de la auditoria operacional de compras de acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, es evaluar y examinar si la función de compras se realiza en la cantidad, tiempo y a precios adecuados para determinar su eficiencia y eficacia, para lo cual se deben examinar sistemáticamente los procedimientos de requisición de materiales, ordenes de compra, formatos utilizados, cotizaciones, si existe un directorio de proveedores, si se reciben catálogos y folletos y que uso se les da, si se realiza una investigación de mercado, entre otras.

## 2. FAMILIARIZACIÓN

Para realizar este apartado, decidimos dividirlo en tres etapas, primero realizar un estudio ambiental, después realizar un estudio de la gestión administrativa y posteriormente visitar las instalaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dentro del estudio del personal (estudio ambiental), el primer paso fue una entrevista con el dueño de la empresa, el Ing. Armando Aceves Enriquez, con la finalidad de exponer las causas y métodos para llevar a cabo la auditoría, además de fijar los objetivos que se persiguen y solicitar el apoyo del personal, para dejar claro que lo que se pretende es aportar sugerencias y recomendaciones con el propósito de mejorar las actividades de la empresa.

La empresa que se denomina "Laboratorio en Electrónica y Electricidad Industrial S.A. de C.V." (LEEISA), se constituyó como tal el 27 de mayo de 1976 y es el Ing. Armando Aceves Enriquez quién la administra en todos los aspectos, ya que el capital mayoritario fue aportado por él y se asoció con el Ing. Sergio García de los Santos y con el Ing. Miguel Barrera Lojero. La empresa se encuentra ubicada en la Avenida Ing. Eduardo Molina No. 1727, Colonia Nueva Atzacoalco, en la Delegación Gustavo A. Madero en México, Distrito Federal y cuenta con un total de 22 empleados incluyendo al dueño.

Es una organización que se dedica a la reparación, servicios de mantenimiento y soporte técnico de maquinaria industrial (como bombas, aire acondicionado, refrigeradores, controles, etc), así como también a la instalación eléctrica en áreas industriales, comerciales y residenciales.

A pesar de ser una pequeña empresa, su actividad en términos monetarios es de mucha importancia, ya que al hacer un comparativo desde el inicio de sus operaciones hasta la actualidad, el negocio ha ido progresando constantemente y en los últimos años se ha incrementado aún más, pues está creciendo en cuanto a instalaciones y clientes se refiere.

En lo que se refiere a su estructura organizacional cuenta con veintidos trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Director: Ing. Armando Aceves Enríquez. Sus actividades consisten en la supervisión de los trabajos, elaboración de presupuestos, aprobación de los diseños y planos de obras, contratación de personal, autorización de compras, pago y elaboración de nómina y búsqueda de clientes.

- Área de ventas: Ing. Sergio García de los Santos. Se encarga de contactar a los clientes y debido a sus conocimientos y aptitudes, es colaborador cercano del director. Dentro de la organización se le conoce como gerente.

- Área de diseño: Ing. Miguel Barrera Lojero. Aquí se generan los planos y reportes del avance de los trabajos con la finalidad de conocer cada semana la situación en que se encuentra cada obra y la inversión que representa. Estos reportes o "generadores", como les denominan, son la base para comparar lo realizado con lo presupuestado.

- Área de compras: Sr. Jorge Abel Aceves Enríquez. Es la persona encargada de las compras y abastecimiento de materiales al lugar de producción. El lugar de producción, es la obra en donde se tiene que realizar la instalación eléctrica o el lugar en donde se repara la maquinaria.

Ya que nuestro estudio está enfocado al área de compras, hablaremos más detalladamente de ésta área.

A continuación se detalla la relación que tiene la función de compras con las demás áreas de la organización:

La relación con la **Dirección General** es mediante reportes oportunos de las actividades de compras en lo que se refiere a la totalidad de sus funciones por determinado periodo de tiempo y los conceptos por grandes rubros. Estos reportes tienen elementos estadísticos de los mercados de insumos y la posición de la organización ante éstos lo cual nos permite la evaluación y toma de decisiones para el mejor desarrollo global de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Producción.** Esta es la función del grupo comprometido en la elaboración del servicio (ya sea instalación o reparación de maquinaria). La relación cardinal entre compras y producción, es que compras procure los materiales necesarios para la producción y de que producción descanse en compras para tal servicio.

La relación entre compras y producción, es de servicio mutuo. Compras sirve a producción procurando los abastecimientos y el equipo solicitados bajo la autorización de la Dirección General, obteniendo las cotizaciones y la asistencia técnica de los proveedores y asistencia en la preparación y evaluación de alternativas e investigación de mercado y estudios para mejores y más nuevos materiales y equipos.

Producción da una asistencia invaluable a compras en la asesoría de sus especialistas, expertos en cuestiones de especificaciones óptimas de un artículo determinado para su aplicación particular y estandarizaciones deseables.

Tanto compras como producción comparten una obligación igual y doble hacia la administración: ambas son responsables de los costos. La actuación de producción respecto a los costos, depende en gran medida de la habilidad de compras para obtener el máximo valor por unidad monetaria gastada.

La relación entre compras y **ventas** puede ser cercana y vital. La función de ventas es la de vender el servicio final del esfuerzo de la organización; el éxito de ese esfuerzo de ventas depende en función del producto, del precio, cantidad, y confiabilidad de entrega, por lo cual las ventas dependen de la eficiencia de su departamento de compras, entre otros.

Una fecha de entrega prometida por ventas, en muchos casos, depende de los programas de entrega negociados por compras para los componentes o para las materias primas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Área de producción: Ing. Ricardo Montoya Serrano. Es la persona encargada de coordinar las actividades en el área de producción. Es el jefe inmediato de los maestros, oficiales y auxiliares que laboran para el área y también se relacionan con ventas, compras y diseño.

- Secretaria: Sra. Aída Eljure Sevilla. Está encargada de las actividades administrativas, como son la elaboración de pólizas y facturas, control de proveedores, asignación de actividades al encargado de compras, control de pagos y cobros, manejo de caja chica, y ocasionalmente pagos de nómina.

- Auxiliar: Ing. Olivia Aceves Eljure. Se encarga de apoyar a la secretaria con trabajos fuera de la oficina, tales como mensajería, operaciones bancarias y trámites en Hacienda; esto es con el objeto de que la secretaria no desatienda sus funciones en la empresa.

- Supervisor (electricista): Sr. Gerardo Ortiz Piñón y Sr. Armando Gutiérrez Roa. Se encargan de laborar, supervisar y distribuir el trabajo de la obra a su cargo. Se les conoce también como Jefe de Obra y reportan sus actividades al director.

- Operario: Sr. Joaquín Sevilla Sevilla, Efraín Flores Munguía y Demetrio Muñoz Rangel. Su trabajo está indicado por el Jefe de Obra y sus actividades consisten en la lectura de planos, instalación eléctrica, y conexión de instalaciones, en caso de no ser reparación de maquinaria.

- Asistentes: La empresa cuenta con once ayudantes que realizan todas las actividades inherentes a los trabajos, tales como desarmar maquinaria, lectura de diagramas, albañilería, acarreo de materiales, apoyo a los oficiales, etc.

ESTA TESIS NO SALE
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es importante mencionar, que la empresa tiene un convenio con el despacho de "Asesoría Fiscal y Contable, S.C.", ubicado en la calle Paseo de los Árboles No. 41-A interior 101, Colonia Fraccionamiento Valle del Tenayo, en Tlalnepantla, Estado de México. El dueño de este despacho, el C.P. Raymundo Mejía Hernández, es el encargado de llevar la contabilidad del negocio y de realizar todos los trámites ante la Secretaría de Hacienda así como también del entero de los impuestos a que está obligada la empresa.

Dentro de los primeros dos días hábiles de cada mes, el dueño está comprometido a entregar al despacho todas las facturas y movimientos que se realizaron durante el mes para que el contador realice los estados financieros y los pagos provisionales correspondientes.

En cuanto al estudio de la gestión administrativa, se detectó que aplican el proceso administrativo de una manera involuntaria, ya que aunque existen deficiencias, se planea a grandes rasgos el trabajo o la obra, se organiza el desarrollo de los mismos, se dirige a manera de escalafón y se tiene un control de las actividades que se realizan en la empresa.

La planeación se da de una manera improvisada, es decir, no se establece por escrito un plan de trabajo sino que en cuanto surge un contrato, se desarrolla el plan a seguir según la complejidad del mismo. Cuando se trata de un cliente nuevo, se realiza un presupuesto y de ser aprobado, se procede a la firma de un contrato en el que se especifica el costo de la obra y la fecha de inicio y termino de la misma.

La organización de la empresa es sencilla, y se ha ido modificando a lo largo de su existencia ya que debido a la demanda de trabajo, se han visto en la necesidad de crear nuevos puestos y por consecuencia contratar más personal, incrementar su activo fijo, delegar actividades, entre otras .

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estas tareas se asignan a cada individuo tomando en cuenta sus capacidades y conocimientos, lo que ha generado la creación de niveles jerárquicos que aunque no se aprecian en un organigrama, si se distinguen fisicamente.

La dirección esta a cargo del dueño, quien desde la creación de la empresa la ha desempeñado de manera sobresaliente, ya que el negocio ha crecido y se ha fortalecido con el paso de los años. Como ejemplo está el reconocimiento y aceptación que tiene por parte de sus clientes y proveedores, asi como la consolidación de un equipo de trabajo que se preocupa por el desarrollo de la empresa.

El control también se encuentra a cargo del director, pues coordina todas las operaciones que realiza el personal. Este control no se encuentra documentado, pero es bien sabido y puesto en practica por el personal de la empresa.

La visita a las instalaciones implicó conocer fisicamente el trabajo que ejecuta el personal y en especial el área de compras. Sus instalaciones se dividen en dos grupos, las oficinas y el área de producción.

Las oficinas cuentan con el equipo de trabajo necesario para el buen desempeño de las actividades, tal como escritorios, restiradores, equipo de cómputo actual, dos líneas telefónica, fax y copiadora.

El área de producción consiste en cada trabajo que se realiza. Actualmente cuenta con dos obras, una dentro de una empresa de aire acondicionado y la otra corresponde a la instalación eléctrica de una residencia ubicada al sur de la ciudad, además de la reparación de ocho diferentes tipos de maquinaria industrial.

El ambiente laboral que se vive dentro de la empresa es muy cálido y cordial, existe una comunicación y amistad entre los elementos de la entidad que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

trabajan como un verdadero equipo. Muestra de ello es que siempre existe disponibilidad por parte del supervisor hacia sus subordinados para capacitarlo en lo que se necesite, se trabaja al mismo ritmo y se esta dispuesto a redoblar esfuerzos cuando las necesidades del servicio lo requieran.

Un aspecto que cabe destacar, es que el director se preocupa por el bienestar de su personal, no existen problemas con las condiciones de seguridad e higiene laboral, compensación salarial, y atención médica. Seguramente por esto se percibe la fidelidad del personal con la empresa ya que la mayoría de los empleados laboran desde que inició el negocio.

## 3. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

Esta segunda etapa se dividió en tres fases: primero se realizaron entrevistas, luego se evaluó la gestión administrativa y posteriormente se realizó un examen de la documentación.

Las entrevistas se realizaron a través de cuestionarios, utilizados como instrumentos de medición específicos, con la finalidad de investigar y analizar como se lleva a cabo el proceso administrativo dentro de la empresa y así mismo detectar las posibles anomalías que sirvieran como punto de referencia para determinar el área de oportunidad en que se desarrollará la auditoría, además de recopilar la información necesaria para la misma.

Los cuestionarios enfocados a la gestión administrativa, tal como planeación, organización, dirección y control, se aplicaron al director y al gerente debido a que son las personas "clave" dentro de la organización y son los encargados de la toma de decisiones porque conocen a fondo el negocio. ( Ver anexos, cuestionarios 1, 2, 3 y 4 )

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al área de compras se aplicaron tres tipos de cuestionarios, ya que es la que se determinó revisar. El primero fue de preguntas abiertas para conocer a detalle todo lo referente a la operación de esta área. (Ver anexos, cuestionario 5)

El segundo cuestionario tiene como objetivo profundizar en el tema y saber si se cumple con determinados aspectos propios del área en cuestión. Las preguntas están referenciadas con un número de cédula en donde se da la explicación del punto que se trató.

Dichas cedulas se encuentran dentro de la evaluación de la gestión administrativa. (Ver anexos, cuestionario 6)

Las últimas preguntas se prepararon para conocer el control interno del área de compras y de las cuentas por pagar. Solo hay tres tipos de respuestas: si, no y no aplica n/a. (Ver anexos, cuestionario 7)

Estas preguntas las contestó el Sr. Jorge Abel Aceves Enríquez, quien se encarga de la función de compras desde que se solicita el material hasta que se recibe.

La observación de las labores que se desempeñan en el área sujeta a estudio y la participación de las personas relacionadas con las compras, resultó de gran ayuda y soporte para la revisión.

Dentro de la evaluación de la gestión administrativa, se analizó y valoró la información obtenida para dar paso a las siguientes conclusiones:

La planeación no se realiza en forma escrita y no se cuenta con un programa de trabajo preestablecido. La empresa planea sobre la marcha, según surjan obras o reparaciones de maquinaria, es decir, en cuanto se firma el contrato se realiza el plan de trabajo y se comunica a los involucrados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

No hay una persona fija destinada a la función de planeación, a veces lo hace el director y otras veces el gerente, pero tomando en cuenta a los demás empleados y escuchando opciones y aportaciones de todos. Esto no quiere decir que el trabajo se realice de manera desorganizada o deficiente, sino que todo el personal aporta su trabajo con el fin de que la organización cumpla a tiempo y el cliente quede totalmente satisfecho .

Cuando el plan queda establecido, se determina la fecha de inicio y termino del trabajo, el número de personal que participará y el material que se requiere para su desarrollo. Periódicamente se realizan reportes (que ellos llaman "generadores") para conocer el avance y de esta forma evitar retrasos.

Un aspecto básico dentro de la planeación son los presupuestos, los elabora el director y son casi exactos a la realidad ya que se incluyen conceptos como: mano de obra, gastos de operación, materiales y equipo y la utilidad o ganancia.

La organización de la empresa ha sufrido cambios a través del tiempo ya que ha crecido y se ha visto en la necesidad de contratar más personal y establecer niveles jerárquicos bien definidos, y aunque no se tiene por escrito el perfil de cada puesto, cada quien conoce su función y hasta donde llega su autoridad, cuales son sus derechos y sus responsabilidades.

La estructura se ha establecido de tal manera que todos sus miembros realizan funciones que aportan beneficios a la entidad, es decir, todas las áreas son necesarias para la operación correcta y optima del negocio. Asimismo, la estructura permite la comunicación directa desde el nivel más bajo hasta el director y de igual modo entre los diferentes escalafones.

En lo que se refiere a los sueldos, existe un equilibrio entre las actividades que realiza el empleado y el salario que percibe, mismo que se ve incrementado de acuerdo a su antigüedad y desempeño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desde su creación, la dirección de la empresa ha estado a cargo del dueño, quien se preocupa por el crecimiento de la empresa y por mejorar los servicios que ofrece a sus clientes. Frecuentemente se realizan juntas entre el director y el gerente a fin de conocer las actividades que desempeñan así como los nuevos proyectos que se tengan.

Un aspecto que no se tiene contemplado es la baja del personal, ya que no existe dentro de la organización alguien que pudiera sustituir al gerente o a los jefes de obra, por lo que cuando se presenta una enfermedad, el director tiene que realizar estas tareas.

El control corre a cargo del director, quien desde su posición dicta las acciones de supervisión necesarias para cada actividad. Aunque estas medidas no son dictadas o establecidas como tal, sino a manera de recomendación o consejo, se cumplen por parte de todo el equipo de trabajo ya que según sus comentarios no se sienten reglamentados ni presionados. Este control se ha aplicado de manera practica y funcional, ya que el personal se adapta rápidamente a lo establecido.

De la revisión que se hizo en el área de compras se detectaron los siguientes puntos:

- No se tiene documentada la forma en que se realiza la función de compras, es decir, no se sabe que procedimientos, políticas y objetivos se persiguen.

- El procedimiento que siguen cumple con todos los pasos que conforman el sistema de compras, a excepción del uso de formatos, informes y registros necesarios para un control de los gastos por este concepto. Por tal motivo, el empleado de compras no conoce exactamente la cantidad de material que se consume ni que cantidad representa en dinero, ya que el solo surte una lista de material y entrega la factura al contador.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El informe de las actividades que realiza el encargado se hace en forma oral, es decir, diariamente le informa al director lo que realizó durante la jornada. El departamento de compras no lleva ningún tipo de registro, esto lo hace el jefe de obra quien se encarga de informar al director lo que se invirtió en el área de producción a su cargo.

- El inventario que aparece en libros tiene aproximadamente un año y medio que se realizó, ya que no se ha actualizado. Esto es debido a que ya no se almacena el material, sino que se compra según se requiera para cada trabajo. Se detectó que el material que se tiene en el almacén esta en buenas condiciones pero por desgracia, aproximadamente el 20% ya es obsoleto.

- El plan de trabajo se realiza diariamente por la mañana, ya que se tiene que esperar a que se realice y se autorice la requisición de material, así como la asignación de otras actividades como la entrega de facturas, cobro y deposito de cheques, etc. Esta actividad retrasa la entrega del material y se tiene en espera al departamento de producción generando "tiempos muertos".

- En las listas de material no se observa el número de folio ni el precio de los materiales; para conocer este último, se tiene que consultar el catalogo de proveedores, ya que aquí se tiene especificado a quien se le compra el material y el costo.

A continuación se presenta una análisis del segundo cuestionario aplicado en el área de compras. Con el objeto de cubrir y ampliar la información antes mencionada, se decidió presentar el análisis en cedulas que facilitan la localización de un punto especifico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CEDULA No. 1**

Para realizar sus operaciones, la empresa a través de la dirección, estableció normas que no se encuentran establecidas en un documento, es decir, no tiene un manual de procedimientos para el área de compras.

Se detectó que la entidad no tiene documentadas las operaciones que realiza, pero tiene políticas que aunque son comunicadas de manera verbal, se cumplen en toda la organización. Por citar un ejemplo, el personal sabe que el cable se compra solo con un proveedor, y en caso extremo, se comprará un sustituto que determinará la dirección.

**CEDULA No. 2**

El material que se compra es absolutamente necesario. No hay adquisiciones injustificadas, ya que toda solicitud deberá ser autorizada por el director y en su ausencia, por el gerente.

Los pedidos u ordenes de compra están soportados por la lista de material. Cuando los materiales que se solicitan son de uso frecuente o de proveedores conocidos, ya no se realiza una cotización, sino que simplemente se surte dicho material. En caso contrario, se realiza un análisis de ofertas tomando en cuenta las necesidades del negocio y se determina la mejor opción.

Cabe mencionar que al no estar foliadas las solicitudes de material, el área administrativa no tiene control ni registro de los productos requeridos, simplemente siguen la política de " si se necesita, cómpralo".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CEDULA No. 3**

Generalmente, la función de compras se realiza en condiciones favorables. No se tienen problemas con el proveedor respecto al tiempo de entrega, ya que al contar con transporte propio, el encargado acude a traer el material y está disponible al momento en que se solicita.

Los proveedores que surten las listas de material no ofrecen los precios más bajos del mercado, sin embargo, cumplen al cien por ciento las normas de calidad requeridas por la organización y ofrecen descuentos especiales por sus continuas compras.

El proceso que siguen es simple: no se solicitan cotizaciones sobre materiales ya manejados y en caso contrario, se acude a visitar o telefónicamente se pide a tres distribuidores el precio del material, eligiendo el más atractivo en cuanto a precio y disponibilidad.

Una actividad primordial que realiza el encargado de compras, es la revisión de material. Esto implica verificar que las especificaciones requeridas en la lista, sean cubiertas en su totalidad y así se eviten contratiempos y pérdidas que repercutan en la eficiencia del área de producción.

**CEDULA No. 4**

Aquí se analiza el caso de cuando un proveedor no tiene en existencia el material requerido y se dan dos opciones; si es urgente surtir la mercancía se localiza a un proveedor o producto sustituto que reúna los niveles de calidad, y si no es urgente se espera un tiempo razonable (dos días) para que el proveedor surta su producto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CEDULA No. 5**

Generalmente la función de compras implica una estrecha relación con el almacén, ya que éste asegura la existencia de los bienes que se requieren. Sin embargo, la empresa ha decidido comprar solo lo que se vaya necesitando en cada trabajo.

Cabe mencionar que el material que se guarda en el almacén, independientemente de que se encuentra en perfecto estado, no tiene una rotación adecuada, lo que provocó que aproximadamente el 20% sea material obsoleto, por lo que ya no presenta las características de los productos que hoy están en el mercado.

Las ventajas obtenibles de un almacenaje técnicamente concebido, se traducen en reducciones de costes en los siguientes casos:

- Incremento en la producción y mayor utilización de la maquinaria de producción.
- Mejor aprovechamiento del espacio disponible.
- Reducción de costos de manejo .
- Reducción de la existencia de materiales.
- Mas fácil supervisión y realización de controles físicos y administrativos.
- Disminución de errores y confusiones.
- Disminución de perdidas e inutilidades
- Facilidad de acomodación a cambios de condiciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Toda compra que se realiza debe estar soportada con el comprobante respectivo, exigiendo indiscutiblemente facturas que amparen el gasto correspondiente y que reúnan todos los requisitos fiscales.

Otras funciones que desempeña el área de compras son el pago a proveedores y el cobro a clientes, desde la entrega de facturas y recepción hasta el depósito de cheques.

**CEDULA No. 6**

Las compras que realiza la entidad no están involucradas con aspectos de aduanas o de importación, ya que son hechas en territorio nacional.

**CEDULA No. 7**

La cantidad que representa el concepto de compras dentro de la entidad se puede conocer en el estado de resultados, en la balanza de comprobación o en su auxiliar. Si se requiere de un documento más detallado, existe un reporte de obra o de reparación de maquinaria que será proporcionado por el jefe de obra o por el encargado del trabajo.

Cabe recordar que a través de los estados financieros, se obtiene información veraz y oportuna de la situación actual que guarda la compañía, ya que estos datos se actualizan cada mes.

**CEDULA No. 8**

Es común que después de realizada una compra el cliente se de cuenta de que el material finalmente no satisface sus necesidades o simplemente ya no requiere de él, y para solucionar esto se realiza una devolución, la cual no siempre es aceptada por el proveedor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuando se presenta esta situación (no es frecuente), la empresa no tiene problemas, ya que por la fidelidad que tiene hacia sus proveedores, le brindan un trato especial y no existe inconveniente en cambiar el producto o incluso la devolución del dinero.

Sin embargo, en todos los casos hay que realizar los ajustes pertinentes para que no pase desapercibido el cambio de material y dejar constancia mediante la nota de devolución o reembolso.

**CEDULA No. 9**

Recientemente la empresa realizó una inversión en el activo fijo que se ve reflejada en toda la organización. Se adquirió un terreno que se destinará a la construcción de lo que serán sus nuevas instalaciones y un automóvil que se asignará al gerente de ventas y así realice más fácilmente sus actividades.

Para estas adquisiciones no se requiere autorización, ya que el director en base a su criterio y a las necesidades del negocio es quien toma la decisión.

Con el tercer cuestionario pudimos confirmar que las operaciones de compras y cuentas por pagar efectivamente son controladas. Algunas políticas o reglas a seguir son:

- No se pueden comprar productos sin autorización.
- No se puede originar una cuenta por pagar si el material no se ha recibido.
- Los pagos con cheque son entregados personalmente.
- Todos los gastos son conciliados con estados de cuenta.
- Cada mes se realiza un arqueo de caja chica .

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación se detalla el procedimiento que se sigue para realizar la función de compras, misma que se realiza diariamente:

1. Surge la necesidad.
2. Se elabora una "lista de material(es)" especificando las características del producto(s).
3. La solicitud es revisada y autorizada por el director. En caso de que el director no este presente, la secretaria se encarga esta función.
4. Se entrega la "lista de material" a compras quien se encarga de surtirla.
5. Ya con el proveedor se elabora la orden de compra.
6. El proveedor acepta y entrega copia del pedido.
7. En el almacén del proveedor se solicita la mercancía, se recoge y se revisa.
8. Contra copia de pedido (entregado) se recoge la factura correspondiente y si se trabaja de contado con el proveedor, se liquida y si se tiene crédito, se origina la cuenta por pagar y solo se entrega copia de la factura.
9. Se entrega el material en el área de producción.
10. Se entrega la factura al director y éste la entrega al contador.

Después de describir el proceso de compras, se procedió al examen de la documentación. Este paso consistió en una revisión, análisis y verificación de toda la información y datos obtenidos para determinar el diagnóstico y emitir el informe, correspondiente a la siguiente y última etapa de la metodología.

## 4. DIAGNÓSTICO

La función de compras se lleva, en términos generales, de manera sencilla y acorde a los requerimientos de la empresa, sin embargo presenta las siguientes deficiencias:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- No se tiene por escrito, ninguna información del procedimiento a seguir al realizar la operación.
- Sus políticas solo existen en forma oral, situación que podría conducir a una mala toma de decisiones.
- Al no utilizar formatos específicos para requerir el material, no se puede llevar un control adecuado.
- El empleado encargado no lleva ningún tipo de registro.
- El tiempo que trascurre desde la elaboración de la "lista de material" hasta la asignación de otra actividad en lo que se surten los productos requeridos, se convierte en "tiempo muerto" que en ocasiones son horas.
- Parte del almacén contiene material obsoleto. Una vez que el material ha sido declarado así, lo inteligente es disponer de éste al mejor precio que se pueda obtener. Aunque el material o el equipo pueden ser obsoletos para un usuario, esto no significa que lo sea para otros.

Probablemente las circunstancias anteriores no repercutan de manera considerable para el funcionamiento de la empresa, pero es cierto e importante considerar el hecho de que, si el progreso del negocio es constante, en un futuro se requerirá que la operación sea eficiente en todos los aspectos y llevando un control adecuado de las actividades, facilitar la toma de decisiones.

## 5. MANUAL DE COMPRAS (PROPUESTA)

Como respuesta a la problemática referida, se plantea la siguiente propuesta de solución, la cual consiste en la aplicación de un pequeño manual de procedimientos para el área de compras.

El costo que implicaría invertir al aplicar dicho manual no resulta elevado, ya que únicamente se requiere del manejo de formatos y del establecimiento de medidas correctivas a cambio de un beneficio representativo para el desarrollo de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# CAPÍTULO V

# MANUAL DE COMPRAS (PROPUESTA)

1.- INTRODUCCIÓN

2.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

3.- OBJETIVOS

4.- FUNCIONES

5.- POLITICAS

6.- FORMATOS UTILIZADOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## 1.- INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como objetivo orientar al empleado en el cumplimiento de sus funciones dentro del área de compras.

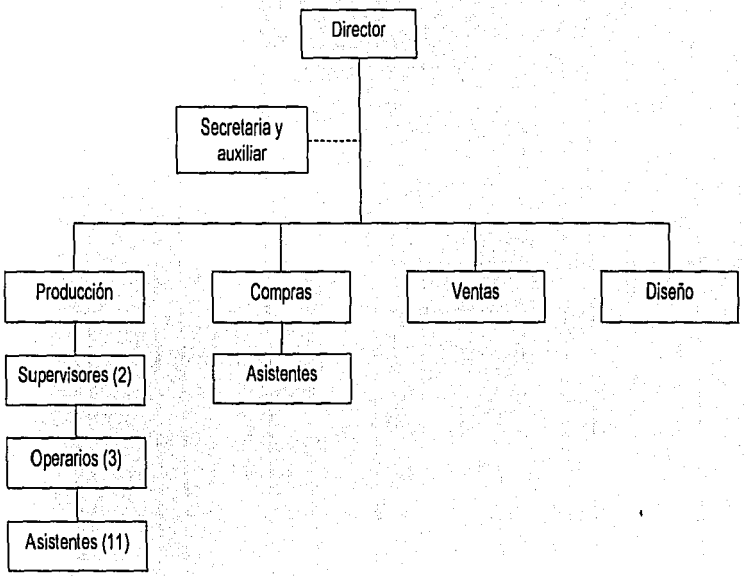
Primero se presenta la estructura organizacional de la empresa, con el fin de que se conozca la posición en que se encuentra dicho departamento así como con que áreas se relaciona.

Por otro lado, se mencionan los objetivos y funciones que se deben cumplir durante el desarrollo de las operaciones al igual que las políticas manejadas en esta área, también se presenta el procedimiento de la operación tanto en forma narrativa como de diagrama y por último se presentan los formatos que se van a utilizar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## II. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

### LABORATORIO EN ELECTRONICA Y ELECTRICIDAD INDUSTRIAL, S.A. DE C.V




TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## 3.- OBJETIVOS

El objetivo principal del área de compras es obtener los materiales adecuados que satisfagan los requerimientos de calidad, cantidad debida, precio conveniente y de la fuente correcta (un proveedor que sea confiable y que desempeñe su trabajo con responsabilidad) para que sean entregados al área de producción en el momento preciso.

Los objetivos especificos del área de compras son:

1) Mantener en forma constante el abastecimiento de los materiales a utilizar.

2) Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización del material.

3) Mantener los niveles de calidad en los productos, basándose en lo apropiado y conveniente de los mismos para el uso a que se destinan.

4) Procurar obtener el material a precio más bajo posible sin olvidar considerar la calidad y servicio requeridos.

5) Mantener la posición competitiva de la empresa así como conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costos de material se refiere.

## 4. FUNCIONES

Las funciones que se desempeñan en el área de compras comprenden cuatro secciones: procuración, información, investigación y otras.

En lo que se refiere a procuración podemos distinguir las siguientes actividades:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1) Verificar solicitudes en cuanto a las características especificadas o requeridas.

2) Conseguir cotizaciones cuando se presente la situación de adquirir nuevos productos o bien, que no comprados frecuentemente.

3) Analizar las cotizaciones no solo considerando los precios sino también condiciones de pago, tiempo de entrega (si se requiere) y demás.

4) Seleccionar proveedores, es decir , analizar lo que ofrece cada uno y con ello decidir y escoger al(los) que ofrezca(n) mayores ventajas o beneficios para la empresa.

5) Entrevistarse con los proveedores para estar al pendiente de los nuevos materiales y productos en el mercado.

6) Negociar contratos en el cual se incluya la verificación de condiciones legales.

7) Programar las compras así como su entrega.

8) Verificar las condiciones del material al momento de su recepción.

9) Verificar facturas.

10) Contactar a los proveedores para hacer los ajustes y aclaraciones necesarias en el momento en que existan materiales rechazados, defectuosos o bien, se requiera hacer una devolución.

En lo referente a las actividades de información, se destacan los siguientes aspectos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1) Mantener registros de compras y precios así como el consumo normal junto con la cantidad económica de los pedidos.
2) Llevar un registro o archivo de los proveedores, el cual contenga especificaciones y catálogos.

Hay dos puntos necesarios que requieren de investigación y a continuación se mencionan:

1) Estudiar el mercado y los materiales con la finalidad de encontrar productos sustitutos y al mismo tiempo estar al tanto de lo más reciente.
2) Buscar fuentes de abastecimiento e inspeccionar las plantas de los mismos.

Otras funciones indispensables dentro del área de compras son:

1) Eliminar material de desecho.
2) Evitar la creación de inventario.
3) Buscar la mejor manera de eliminar el material obsoleto.

## 5. POLÍTICAS

Las políticas son lineamientos que orientan al empleado en su forma de actuar o de llevar a cabo su labor con la finalidad de que pueda tomar decisiones consistentes y que contribuyan al logro de los objetivos anteriormente citados.

El área de compras será la responsable de realizar entrevistas directas y encuestas a los distintos proveedores y casas comerciales de insumos de la construcción. Clasificará por especialidad los insumos para la construcción sujetos a investigación, a efecto que sean fácilmente identificables y obtener un veraz registro de especificaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Solicitará a los proveedores o casas comerciales encuestadas las listas actualizadas de precios por insumo en las que se indiquen los descuentos, cargos, fletes, maniobras, etc., e I.V.A. desglosado. Encuestará como mínimo a dos y un máximo de ocho proveedores excepto en el caso de insumos definidos por marca, patente o casa comercial que sean exclusivos, en las plazas o delegaciones que no se cuente con esta cantidad establecida de casas comerciales, se investigaran las existentes.

El proveedor elegido para surtir los materiales deberá reunir ciertos requisitos para que se le considere como exclusivo y confiable; deberá tener las siguientes características:

1. Calidad en sus materiales,
2. Oportunidad en sus entregas, y
3. Condiciones favorables en cuanto a crédito y entregas.

A continuación se presentan las políticas establecidas para esta área:

- El cable y el tubo sólo se debe de comprar con el proveedor "Necaxa" y sólo en caso muy extremo con un sustituto, el cual será a elección del encargado de compras.

- Si el material que se requiere no se especifica correctamente (medidas, tamaño, color) no se surtirá. Se deberá llenar oportunamente una requisición de compras en donde se especifiquen los siguientes datos: descripción del artículo, cantidad, unidad, departamento que lo solicita, fecha y nombre de quien lo solicita.

- Si un proveedor ofrece el menor costo pero no cumple con el requisito de calidad, no se comprará el producto. En este caso se encuestará como mínimo a dos y un máximo de ocho proveedores para elegir un sustituto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- La entrega de material no puede retrasarse más de un día. Se programarán las actividades de tal manera que el encargado de compras pueda surtir oportunamente los requerimientos de las áreas y se eviten los tiempos muertos.

- Sólo se acepta una requisición total de cada obra o trabajo por día; es decir, no se pueden hacer solicitudes de material a cualquier hora. Al final de la jornada se entregarán las requisiciones y el encargado de compras planeará como surtirlas oportunamente.

- Si el empleado de compras entrega a producción material que no cumple con lo especificado en la requisición de compra se aplicará una sanción, determinada por el director. El encargado de compras deberá conocer las especificaciones del material y de no surtirlo correctamente, se entiende que actuó con negligencia por lo que se hará acreedor a una sanción, ya que ocasionará retrasos en la obra y detendrá el trabajo de más personas.

- Para transportar el material o maquinaria muy pesados o voluminosos, se ocupará la camioneta más grande. El flete se incluirá en el presupuesto que se entregue al cliente.

- La hora de comida queda establecida de 1 a 2 de la tarde. Este horario quedó establecido de común acuerdo entre los trabajadores y el dueño, ya que consideraron que era la más adecuada para tomar sus alimentos y reposar un momento de la jornada de trabajo.

## 6. FORMATOS UTILIZADOS

El objeto de utilizar los siguientes formatos es ayudar al control del área de compras. A continuación se explica su funcionamiento y la manera en que debe ser llenado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La requisición de compra deben ser llenada como se indica a continuación.

1) Número. El número de requisición que se esta realizando; es decir se lleva en forma consecutiva o bien, puede estar impreso.

2) Fecha. Corresponde la del día en que se hace la solicitud de material.

3) Departamento que hace la requisición, esto es anotar el área a la cual corresponda al empleado que requiere del material.

4) Cuenta del presupuesto, aquí se debe anotar la cantidad o monto al que asciende lo requerido.

5) Cantidad requerida; es decir, el número de objetos que se necesitan.

6) Unidad; esto es, especificar si es en kilogramos, metros, litros o piezas.

7) Descripción. Especificar las características de lo requerido.

8) Fecha requerida. Día en que se debe entregar.

9) Notifíquese en caso de algún problema; es decir, anotar el nombre a quien se debe consultar en caso de que exista un contratiempo o duda.

10) Instrucciones especiales de envío. Especificar si se requiere de algo en particular para su entrega.

11) Autoridad que hace la requisición; esto es, la firma de quien autoriza y se hace responsable de lo solicitado.

12) Respecto las instrucciones la copia que se entrega a compras debe ser archivada, no sin antes registrar debidamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LABORATORIO EN ELECTRONICA Y ELECTRICIDAD INDUSTRIAL, S.A.

# REQUISICIÓN DE COMPRA

NUMERO:

| FECHA | | |
|---|---|---|
| DIA | MES | AÑO |

CUENTA DEL PRESUPUESTO:

DEPARTAMENTO:

| CANTIDAD | UNIDAD | CODIGO DE ARTICULO | DESCRIPCIÓN |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| FECHA REQUERIDA | | |
|---|---|---|
| DIA | MES | AÑO |

NOTIFÍQUESE EN CASO DE ALGÚN PROBLEMA:

INSTRUCCIONES ESPECIALES DE ENVIO:

SOLICITO:

NOMBRE:

FIRMA:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para elaborar la orden de compra los renglones se deben llenar de la siguiente manera.

1. Proveedor: El nombre del vendedor así como su Registro Federal de Contribuyentes (R.F.C.)

2. Folio No.: Se anota el número del folio, la fecha del pedido y la fecha comprometida de entrega.

3. No. de requisición de la compra: Esto es el número que antecede a la compra.

4. Condiciones de pago: En este caso el plazo de pago ya sea a crédito o contado, especificando en el caso del crédito los días convenidos.

5. La leyenda: "Al aceptar esta orden el proveedor se obliga a surtir los artículos de la misma en tiempo y en las cantidades solicitadas por Laboratorio en electrónica y electricidad industrial, S.A. de C.V." a fin de crear la obligación del proveedor con lo estipulado en tiempo y condiciones.

6. La segunda leyenda: "el proveedor deberá facturar en original y cuatro copias indicando claramente este número de orden" esto a fin de contar con el soporte y número de copias necesarias para su registro y pago.

7. La tercer leyenda: "Sírvase surtir lo siguiente de a acuerdo con las condiciones expuestas" para que el proveedor tenga en cuenta que deberá abastecer únicamente lo solicitado.

8. Cantidad: Número de productos solicitados.

9. Unidad de medida: Esto es especificar si son piezas, kilogramos, litros o metros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## LABORATORIO EN ELECTRONICA Y ELECTRICIDAD INDUSTRIAL, S.A.

# ORDEN DE COMPRA

**PROVEEDOR** **CTA.**
NOMBRE:
R.F.C.
DIRECCIÓN:

REPRESENTANTE:

**FOLIO:**

| FECHA PEDIDO | | |
|---|---|---|
| DIA | MES | AÑO |

| FECHA COMPROMETIDA | | |
|---|---|---|
| DIA | MES | AÑO |

* Al aceptar esta orden el proveedor se obliga a surtir los artículos de la misma en el tiempo y en las cantidades solicitadas por Laboratorio en electrónica y electricidad industrial, S.A. de C.V.
* El proveedor deberá facturar en original y cuatro copias indicando claramente este número de orden.

**CONDICIONES DE PAGO**

**SIRVASE SURTIR LO SIGUIENTE DE ACUERDO CON LAS CONDICIONES EXPUESTAS**

| CANTIDAD | UNIDAD | CODIGO DE ARTICULO | DESCRIPCIÓN | PRECIO UNITARIO | VALOR TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

Me comprometo a entregar en los términos y condiciones de esta orden de compra los artículos especificados en la misma

Nombre: _____ Firma

| | |
|---|---|
| SUBTOTAL | |
| I.V.A. | |
| TOTAL | |

**FACTURAR A:**
NOMBRE: LABORATORIO EN ELECTRONICA Y ELECTRCIDAD ELECTRICIDAD INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
DIRECCIÓN: AV. EDUARDO MOLINA #50 COL. NVA ATZACOALCO
MEXICO, D.F.
RFC: LEE7808103GRA

**ENTREGAR EN:**
DIRECCIÓN: AV. EDUARDO MOLINA #50 COL. NVA ATZACOALCO
ATENCION DE: JORGE ACEVES ENRIQUEZ
TELEFONO: 52603291

| ELABORÓ: | AUTORIZO: | VO.BO. |
|---|---|---|
| NOMBRE: | NOMBRE: | NOMBRE: |
| FIRMA: | FIRMA: | FIRMA: |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. Código de artículo: Se refiere al numero de identificación del producto.

11. Descripción: es decir, definir las caracteristicas de lo requerido.

12. Precio unitario: El precio por unidad.

13. Precio total: Cantidad o importe total de los productos.

14. Subtotal, I.V.A. y Total: Especificar claramente el subtotal, los impuestos por trasladar y el total de la compra.

15. La cuarta leyenda: "Me comprometo a entregar en los términos y condiciones de esta orden de compra los artículos especificados en la misma" esto con el propósito de obligar al proveedor a entregar los artículos solicitados. También deberá incluir el nombre y firma del agente vendedor.

16. Facturar a: El nombre de la empresa que debe aparecer en la factura., el domicilio de y el R.F.C.

17. Entregar en: La dirección de la empresa el nombre de la persona que recibirá el material y el teléfono del mismo para cualquier aclaración.

18. Las firmas de elaboró, autorizo y visto bueno con sus respectivos nombres y firmas.

Con la finalidad de que el procedimiento que se lleva a cabo se entienda mejor, en la siguiente página se presenta la descripción narrativa del procedimiento y posteriormente se exhibe el diagrama correspondiente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**LABORATORIO EN ELECTRONICA Y ELECTRICIDAD INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.**

Descripción Narrativa del Procedimiento

| ÁREA: COMPRAS | REFERENCIA | HOJA |
|---|---|---|
| SISTEMA: COMPRAS | Vigencia D / M / A 31/12/99 | 1 / 2 |
| PROCEDIMIENTO: Abastecimiento y entrega de material | | |

| Actividad número | Unidad Admva. | Descripción de la actividad |
|---|---|---|
| 1 | Producción | Según requerimientos, elabora y presenta al director la requisición de material. |
| 2 | Dirección | Revisa lo solicitado y autoriza. También asigna otras actividades, por ejemplo: Cobros y pagos. |
| 3 | Compras | Recibe requisición e instrucciones y elabora plan de trabajo. |
| 4 | Proveedor | Se hace el pedido o la orden de compra. |
| 5 | Proveedor | El proveedor acepta la orden y entrega una copia al empleado. |
| 6 | Proveedor | Contra copia se entrega la factura y si se trabaja de contado con el proveedor se paga. Si se tiene crédito se registra la cuenta por pagar y sólo se da copia de la factura. |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**LABORATORIO EN ELECTRONICA Y ELECTRICIDAD INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.**

Descripción Narrativa del Procedimiento

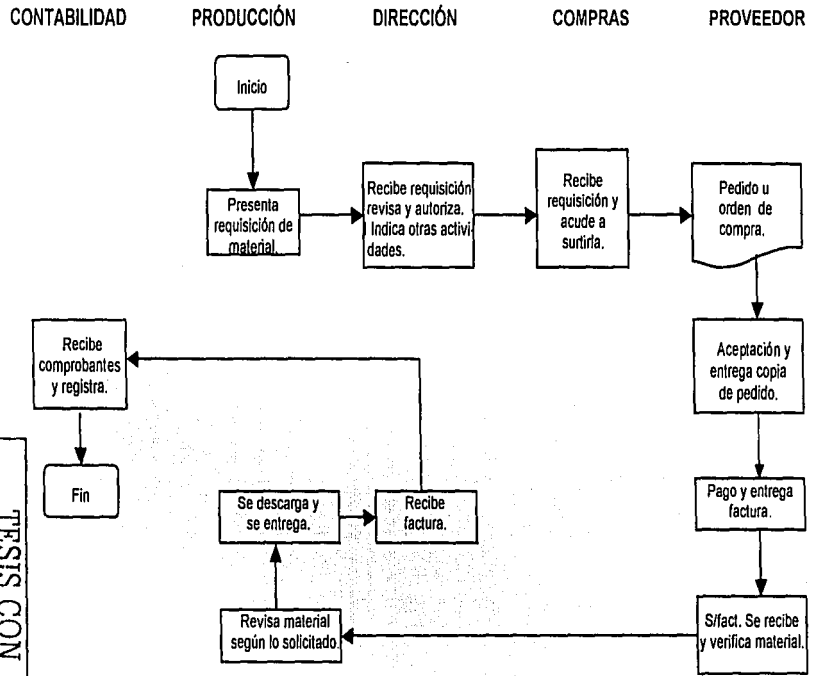
| ÁREA: COMPRAS | REFERENCIA | HOJA |
|---|---|---|
| SISTEMA: COMPRAS | Vigencia D / M / A 31/12/99 | 2 / 2 |
| PROCEDIMIENTO: Abastecimiento y entrega de material | | |

| Actividad número | Unidad Admva. | Descripción de la actividad |
|---|---|---|
| 7 | Proveedor | Según factura se recibe y verifica el material. |
| 8 | Producción | Revisa material en base a la requisición. |
| 9 | Producción | Se descarga y se entrega a quien solicitó la mercancia. |
| 10 | Producción | Recibe factura y/o comprobantes y los revisa y entrega al contador. |
| 11 | Contabilidad | Recibe documentos o comprobantes y procede al registro de la(s) operación(es). |

NOTA: Las actividades 1,2,3 y 4 deben realizarse un día entes, con el fin de que el empleado de compras pueda realizar el plan de trabajo del día siguiente y se evite "tiempo muerto".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## LABORATORIO EN ELECTRONICA Y ELECTRICIDAD INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
## DIAGRAMA DE FLUJO DE LA OPERACIÓN DE COMPRAS




TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**INFORME**

Laboratorio en Electrónica y Electricidad Industrial, S.A. de C.V.
Ing. Armando Aceves Enríquez
Director

México, D.F. a 20 de agosto de 2002.

Por este conducto le manifestamos las situaciones resultantes de la revisión a que fue sujeta el área de compras de la entidad. El objetivo de este documento es ponerlo al tanto de la problemática que se presenta en la empresa y así mismo sugerirle las posibles medidas correctivas.

El alcance de la auditoría fue total, ya que se examinaron todas las funciones que realiza la persona encargada de la operación del área sujeta a estudio y también aplicamos algunos procedimientos de auditoría que consideramos adecuados para un exitoso examen.

El área presentó los siguientes problemas:

- Carencia de manuales de procedimientos y políticas. No existen manuales que establezcan o definan clara y objetivamente la forma de realizar las operaciones o lineamientos a los cuales debe apegarse la persona encargada de ésta función.

Sugerencia:

Si bien en éste momento no representan una necesidad para la empresa, si sería benéfico que se contaran con ellos, ya que constituyen un gran instrumento de apoyo para que se logre uniformidad y desarrollo del trabajo, además de que representaría un entrenamiento en el caso de un empleado nuevo en esta área.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Discrepancias en la documentación manejada. Es inadecuado el documento que se utiliza para la solicitud de material, ya que sólo es una hoja y en muchas ocasiones después de surtir el material se desecha o extravía, además la persona encargada de compras no lleva ningún control de ellas, es decir, no conoce la cantidad o volumen de lo adquirido.

Sugerencia

Es conveniente que la empresa diseñe o establezca un documento especial para requerir el material y que se le asigne la responsabilidad al encargado de compras de llevar un control de los gastos que se llevan acabo. Mismo documento deberá estar numerado y revisarse periódicamente. Se anexa un ejemplo del formato que podría utilizarse.

- Deficiencia al momento de solicitar el material. El material es solicitado siempre en las mañanas, es decir, el jefe de obra acude a la obra, revisa y determina que es lo que se necesita para posteriormente comunicarlo al director y que lo autorice. Mientras tanto la persona encargada de compras no realiza alguna actividad hasta que el director o la secretaria (por orden del Ing. Armando Aceves) le indiquen lo que se necesita comprar.

Sugerencia

El jefe de obra deberá elaborar la solicitud de material un día antes (por la tarde) para que compras tenga conocimiento y al día siguiente en lugar de esperar indicaciones simplemente comience su labor y se evite tiempo "muerto". Además, si la persona de compras termina antes sus actividades podría ocuparse en otra función provechosa para el negocio.

- Frecuente descuido en la revisión del material. Es continua la situación de andar cambiando o devolviendo material por que no es el adecuado o el que se especificó en la lista de material, siendo esto la responsabilidad de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la persona de compras. Dicha situación se presenta porque se compra gran cantidad de material y no se revisa todo; es decir, se confía en que todo es correcto. Este tipo de fallas se traducen es en pérdida de tiempo e incremento de gastos.

Sugerencia:

Lo más viable es obligar al empleado a que verifique totalmente la mercancía y de continuar así, las consecuencias de dicho error serán asumidos por él.

- Existencia de material obsoleto y sin movimiento. Se tienen almacenados productos en buen estado pero ya que no se utilizan en el área de producción y que en términos monetarios representa una cantidad razonable en cuanto no es justificable que ese dinero este parado.

Sugerencia:

Tratar de contactar a los proveedores y plantearles la situación pudiendo ser que ellos sean una alternativa para recuperar la inversión o bien, tratar de aplicarlos en las obras de modo que no repercuta desfavorablemente en la imagen del negocio.

En nuestra opinión, la cual fundamentamos en la auditoría operacional que llevamos a cabo y con excepción de lo que antecede a éste párrafo, los métodos, reglas y formas de actuar para con el área de compras, presentan bastante razonabilidad, además de ser satisfactorios. Todo ello considerando las características y naturaleza del negocio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sin más por el momento nos despedimos y nos ponemos a sus órdenes para cualquier duda o aclaración respecto al tema en comento, agradeciéndole toda la atención y colaboración prestada.

Atentamente

Departamento de Auditoría

L.C. YANEL A. GARCÍA AGUILAR
AUDITOR

L.C. EDUARDO ROMERO OLVERA
AUDITOR

L.C. SALVADOR RUEDA VERGARA
AUDITOR

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

Con la realización de éste trabajo de tesis pudimos obtener un conocimiento más amplio acerca de la aplicación de la metodología de la auditoría operacional, misma que no es sencilla, ya que a pesar de que es una secuencia lógica a seguir y está establecida, se presentó lo que es muy común y casi siempre sucede, la teoría difiere bastante de la práctica, pero no por ello imposible de realizarla, al contrario se convirtió en una buena y agradable experiencia.

Es probable que la problemática que presentó el negocio no sea tan compleja, pero si es importante mencionar que se encontraron pequeñas deficiencias, proponiendo sus respectivas soluciones y que fueron aceptadas por el director de la empresa, lo que se traduce en la necesidad de asesoramiento para la mejoría y desarrollo de los negocios pequeños.

Sin embargo, no hay que omitir el hecho de que no es tan fácil cambiar la mentalidad de un empresario, ya que al intentar ayudar o aportar beneficios se puede convertir en una controversia, debido a que el primer pensamiento que llega al dueño es el de querer imponerle o decirle como hacer su trabajo, por lo cual presenta resistencia al cambio.

La auditoría operacional realmente es una rama importante y que ofrece un nuevo campo de aplicación al contador público, por lo que se debería fomentar su estudio y aplicación y sobre todo, desarrollar un tipo de auditorías especiales para lograr mayor productividad en cualquier tipo de entidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# ANEXOS

# (DEPURADOS)

1. CUESTIONARIO NO. 1 "PLANEACIÓN"
2. CUESTIONARIO NO. 2 "ORGANIZACIÓN"
3. CUESTIONARIO NO. 3 "DIRECCIÓN"
4. CUESTIONARIO NO. 4 "CONTROL"
5. CUESTIONARIO No. 5 "COMPRAS"
6. CUESTIONARIO No. 6 "COMPRAS"
7. CUESTIONARIO No. 7 "CONTROL INTERNO DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CUESTIONARIO NO. 1 "PLANEACIÓN"**

1.-¿ La empresa tiene una actividad establecida de planeación?; es decir, se han asignado por escrito las responsabilidades de la función de la planeación a los individuos y se han fijado el tiempo y las facilidades necesarias para llevarla a cabo ? **NO**

2.-¿ Las personas encargadas de planear están dispuestas a correr riesgos moderados bajo su propia responsabilidad para lograr las metas de la empresa? **SÍ**

3.-¿ Se planea sobre bases de programación, no tan solo cuando el personal tiene tiempo para ello ? **NO**

4.-¿ La empresa busca la participación activa de todos los niveles para formular sus planes ? **SÍ**

5.-¿ Se consulta a los empleados de oficina y producción respecto a los planes que afectan su trabajo ? **SÍ**

6.-¿ Existe una forma o sistema claramente definido para canalizar la información relacionada con el plan hacia el jefe de área y los individuos encargados de él ? **SÍ**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7.-¿ Se atreve la empresa a planear en áreas nuevas ? **SÍ. De hecho se han realizado obras muy grandes en las que se ha aplicado funciones nuevas para la empresa.**

8.-¿ Se revisan los planes periódicamente durante su ejecución mediante el control de los informes ? **SÍ. Cada semana se entregan los "generadores" (informe de avance de obra).**

9.-¿ Si la respuesta es afirmativa, cuando hay señales de que los planes son practicables. ¿ Se modifican o se suspenden ? **Se modifican.**

10.-¿ La empresa emplea ayuda externa cuando no pueden desarrollar planes viables con los recursos que tiene a mano ? **SÍ**

11.-¿ Se asignan o bien, se dan prioridades a todos los planes establecidos ? **SÍ**

12.-¿ Se tiene controles adecuados en cada plan para verificar el progreso ? **SÍ**

PLANES (ESTRATÉGICOS) A LARGO PLAZO

13.-¿ La empresa tiene metas y objetivos bien definidos por escrito con varios años de anticipación ? (especificando cuantos años). **SI, pero no están por escrito y no han sido difundidos.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

14.-¿ Se discuten y aprueban los objetivos antes de formalizarse por todos aquellos quienes han tomado en las discusiones ? **SÍ**

15.-¿ Son interesantes y lógicos los objetivos y las metas, es decir, ¿ se tienen pruebas de que las metas revisten suficiente interés para el personal de las empresas, de modo que constituyen motivos para trabajar con entusiasmo ? **SÍ**

16.-¿ Se ha asignado la responsabilidad de dichas metas en forma clara e individual a las personas interesadas directamente en lograr los objetivos ? **SÍ**

**PLANES (TÁCTICOS) A CORTO PLAZO**

17.-¿ Se han fijado subobjetivos para cada unidad o área organizacional de la empresa ? **NO**

18.-¿ Son compatibles las metas y los objetivos a corto plazo con loa objetivos a largo plazo ? **NO**

19.-¿ Se han comunicado las metas y los objetivos por escrito a cada unidad y cada persona responsable ? **NO por escrito, solo en forma oral.**

20.-¿ Se ha calculado el trabajo necesario para ejecutar cada plan ? **SÍ**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

21.-¿ Se han fijado planes y programas de tiempo detallados para alcanzar los objetivos ? **SÍ**

22.-¿ Se establecen fechas de iniciación y terminación de cada proyecto ? **SÍ**

23.-¿ Se ha notificado a todas las personas a quines pueden afectar los programas ? **Sí**

24.-¿ La empresa proyecta los gastos e ingresos por adelantado para uno, dos y cinco años ? **NO por año sino por cada obra.**

**PRESUPUESTO**

25.-¿ Se forman los presupuestos únicamente después de haber revisado las oportunidades para mejorar el costo ? **SÍ**

26.-¿ Se conoce el panorama de costos de los planes recomendados y las alternativas viables ? **SÍ**

27.-¿ Se han preparado presupuestos por escrito, tomando en cuenta las necesidades de mano de obra, equipo, gastos extra de operación y utilidades previstas ? **SÍ**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

28.-¿ Son los presupuestos el resultado de cálculos analizados, en vez de cifras desarrolladas sin un análisis de experiencia previa ? **SÍ**

29.-¿ Preparan los presupuestos las personas responsables de cumplirlos ? **SÍ**

30.-¿ Se emplean los presupuestos (o se consideran) como instrumentos opresivos de supervisión ? **SÍ; y cuando hay diferencias entre lo real y lo presupuestado se hace un "anexo de presupuesto" en el cual se especifican las variaciones.**

31.-¿ Se someten los presupuestos a revisión de manera que, si no se logran las metas del presupuesto se pueden remediar las fallas ? **SÍ. Se someten a revisión y autorización.**

32.-¿ Se han proyectado cuidadosamente los resultados de los planes o las alternativas para la empresa ? **SÍ**

33.-¿ Se han preparado presupuestos por escrito para los planes proyectados, tomando en cuenta las necesidades de mano de obra, equipo, gastos de operación y las utilidades previstas ? **SÍ**

GENERAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

34.-¿ Existe una persona designada para ejecutar planes ? **NO**

35.-¿ Se asocian con los planes incentivos adecuados y mutuamente convenidos? **SÍ**

36.-¿ Se mide el desempeño en comparación con el plan y se compensa en consecuencia ? **SÍ**

37.-¿ Tratan los planes de la empresa con asuntos importantes que producen cambios en la misma ? **SI, sobre todo ahora que sus instalaciones se modificarán.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CUESTIONARIO NO. 2 "ORGANIZACIÓN"**

1.-¿ La empresa cuenta con una estructura organizacional diferenciada ?, es decir, ¿ se ha visto obligada a dividir el trabajo total en labores individuales y distintas ? **SÍ**

2.-¿ Resulta evidente que la compañía debe ir hacia una mayor diferenciación ? **N/A**

3.-¿ Existe mas de dos niveles en la estructura establecida ? (Si la contestación a los números 1, 2 y 3 son negativas, pase a la siguiente sección) **SI**

4.-¿ La empresa conoce o ha identificado el tipo de trabajo que necesita para asegurar y extender sus mercados ? **NO del todo**

5.-¿ La empresa tiene una filosofía bien definida ?; es decir, ¿ cuenta con guías básicas para diseñar su estructura organizacional ? **NO**

6.-¿ Se ha desempeñado alguna vez un análisis de la actividad en la empresa?; es decir, ¿se ha hecho alguna vez estudio sistemático que se requiere" para sacar el producto" o realizar determinado trabajo y se ha empleado como base para el diseño del trabajo ? **NO**

7.-¿ Se han hecho y distribuido graficas de la organización ? **NO**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8.-¿ Se ha justificado la falta de graficas ?; es decir, ¿ se han proporcionado sustitutos de las graficas en forma de declaraciones definidas de la filosofía dela administración y organización ? **NO**

9.-¿ Están bien definidos, por escrito todos los puestos de los jefes de área y se distribuyen las definiciones entre las personas cuyos puestos se describen ? **NO por escrito, pero si están definidos en forma oral.**

10.-¿ Están actualizadas las descripciones ?; es decir, ¿ tienen menos de un año? **N/A**

11.-¿ Se dan razones de excusas de la falta de desempeño, o se puede achacar a las deficiencias de la estructura de la organización ? **SI existe desempeño, pero por lo regular es por causas ajenas a la entidad (personal) y en otras el retraso en la entrega de material.**

12.-¿ Son esenciales todas las áreas o secciones ?; es decir, ¿ parece tener trabajo importante cada una de las subunidades organizacionales ? **SI y en realidad no parece, todo el trabajo que hace cada empleado es importante.**

13.-¿ Se podria combinar el trabajo de cualquier área o sección con el de otra parte de la empresa ?; es decir, ¿ se puede lograr algún beneficio, como por ejemplo, lineas de comunicación mas directas, al combinar dos unidades

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

organizacionales ? **SI se podría combinar, pero no seria conveniente o muy relevante.**

14.-¿ Se pueden combinar ventajosamente ciertas funciones de un área o sección con las de otras áreas (sin eliminar el área o sección) ? **SI**

15.-¿ Se puede eliminar alguna parte de un área ?, es decir; ¿ se sigue haciendo algún trabajo que ya no es esencial ? **NO**

16.-¿ Saca todas las ventajas posibles la organización establecida de las capacidades individuales ? **Lo mas posible, se intenta pero no se logra el 100%**

17.-¿ Existen puestos no productivos ?; es decir, ¿ reconoce la empresa que tiene empleados "obsoletos" y no puede darles trabajo productivo para que lo desempeñen ? **NO**

18.-¿ Se han asignado las responsabilidades y la autoridad hasta los niveles más bajos posibles ? **SI**

19.-¿ El personal tiene limitaciones para comunicarse libremente ? **NO**

20.-¿ Existe alguna persona (jefe de área de la cual dependan más de 12 personas ? **NO**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

21.-¿ Parece excesivo el trabajo que resulta de dirección y coordinación ? (Anotar observación acerca de las posiciones con excesivo alcance de control) **N/A**

22.-¿ Hasta cuantas personas controla un jefe de área ? **Entre 2 ó 3 a excepción del director que coordina a todo el personal.**

23.-¿ Desempeñan labores similares las personas que se reportan a dicho jefe de área ? **SI**

24.-¿ Considera que algún empleado no tiene suficiente trabajo, es decir, que tenga una carga de trabajo completa ? **NO**

25.-¿ Se diseña la estructura organizacional con conocimientos precisos de los poderes de los empleados, así como de sus capacidades y papeles que desempeñan ? **SI**

26.-¿ Se asigna a cada responsabilidad la suficiente autoridad ? **SI**

27.-¿ Esta el programa de sueldos y salarios a la par con la organización ?,es decir, ¿ existe equilibrio entre la compensación y las responsabilidades de los puestos ? **SI**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

28.-¿ Esta diseñada la estructura para eliminar puestos sin futuro ?, es decir, ¿esta trazada la organización en tal forma que todas las posiciones tiene líneas definidas de progreso hacia arriba ? SI

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CUESTIONARIO NO. 3 "DIRECCIÓN"**

1.-¿ Existe una clara indicación escrita que diga a donde va la compañía y cuales son sus objetivos inmediatos ? **Escrita no, pero la intención es de que la empresa asegure sus operaciones en todos los aspectos, procure su crecimiento y proporcione mayor beneficio a todos los relacionados con ella.**

2.-¿ Ha dado a conocer la compañía sus objetivos a su gente ?; es decir, ¿ ha distribuido copias a todos los niveles ? **No del todo y solo en forma oral.**

3.-¿ Están aceptadas y entendidas dichas metas por parte de los jefes de área, como puede observarse al conversar con ello? **SI**

4.-¿ Conoce y aprueban dichas metas y objetivos los empleados en conjunto? **SI**

5.-¿ Si la empresa tiene nociones definidas acerca de adonde quiere llegar y que desea ser, ¿ sabe que métodos empleara para realizar sus metas, de acuerdo con la asignación de sus recursos monetarios, físicos y demás? **SI**

6.-¿ Si la empresa ha establecido objetivos claros y definidos, ¿ha explicado a cada área y/o unidad de la negociación sus objetivos general? **SI, que cada**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**unidad sea excelente, de este modo se vera reflejado en toda la empresa y así contribuirá a su beneficio y crecimiento.**

7.-¿ Se toman decisiones principales de negociación en la empresa basándose en las necesidades demostradas del negocio?; es decir, ¿Se basan las decisiones en información objetiva? **SI**

8.-¿ Se administra el negocio con criterio de mercado, cliente y productividad, en lugar de intereses menores, como nociones de privilegio u opiniones altamente individualistas sobre el negocio o la administración? **NO. El cliente siempre es primero y debe quedar satisfecho, además los proveedores y todos los que contribuyen al funcionamiento del negocio son importantes.**

9.-¿ Se entienden fácilmente los estados financieros y proporcionan suficiente información? **SI**

10.-¿ Se da información financiera a todos los jefes de área que la necesitan para cumplir con sus obligaciones? **SI, al Gerente**

11.-¿ Tienen las personas que toman decisiones en la empresa un conjunto de políticas claramente definidas y escritas que abarquen la mayoria de los eventos repetitivos que incumben a quienes adoptan decisiones? **NO**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

12.-¿ Se ha desempeñado un análisis de actividad alguna vez en la compañía? **Si, el de programa y avance de obra.**

13.-¿ Si la respuesta es afirmativa, ha ocurrido dentro de los últimos tres años en algún puesto o departamento? **SI, ya que se realiza con cada obra.**

14.-¿ Hay un claro sentido de responsabilidades generales entre los jefes de área de la empresa?; es decir, ¿entienden las responsabilidades comunes a todos los gerente para evitar actitudes como "ese es asunto suyo y no mío? **NO**

15.-¿ Tienen los jefes de área de la empresa una comprensión clara y precisa de sus responsabilidades y su autoridad, juzgando por lo que dice en entrevista? **SI**

16.-¿ Se abstiene la administración superior de tomar decisiones que deben adoptarse a niveles inferiores, como se manifiesta en que las personas encargadas de responsabilidades especificas consideran tener la autoridad necesaria para cumplir con dichas responsabilidades? **NO**

17.-¿ Están documentados los sistemas y procedimientos? **NO**

18.-¿ Se suelen poner en manos de los usuarios las documentaciones de los sistemas y procedimientos? **N/A**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

19.-¿ Se reúnen los documentados normativos de la empresa (politicas, procedimientos, reglas y reglamentos) en un manual de fácil uso? **N/A**

20.-¿ Se han adoptado normas para la forma y contenido de dichos manuales? **N/A**

21.-¿ Existen controles para asegurar que los manuales se mantienen actualizados? **N/A**

22.-¿ Tiene la empresa un plan de compensación racional y sistemático con principios claramente establecido como base para revisiones y cambios en la compensación? **NO las compensaciones y aumentos se otorgan según la antigüedad y el desempeño demostrado.**

23.-¿ Esta uniformada la compensación por grados, clasificaciones y además para hacer ajustes de salarios sin rebajar el animo ni crear discusiones indebidas? **SI**

24.-¿ Ha añadido la empresa nuevos servicios con éxito y ha descontinuado otros en los últimos cinco años? **NO**

25.-¿ Si la respuesta es afirmativa ¿ha sido en los últimos dos años? **N/A**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

26.-¿ Si la respuesta es negativa, ¿se ha hecho un trabajo consistente para mejorar los servicios durante dichos años? **SI**

27.-¿ Ha creado la empresa buena reputación entre el publico y en la opinión de sus empleados, gracias a sus tratos con la comunidad y los clientes, proveedores y competidores? **SI**

28.-¿ Se ha creado la empresa una imagen favorable entre socios y empleados? **SI**

29.-¿ Existe una mezcla adecuada de control central y delegación de autoridad para tomar decisiones al mas bajo nivel factible? **SI**

30.-¿ Se ha organizado generalmente el trabajo de los jefes de área sobre bases de un cuidadoso análisis, de manera que se dediquen a actividades de provecho para el negocio? **SI. En su mayoría las actividades del gerente de ventas y el director.**

31.-¿ Se asigna el trabajo de los jefes de área de la misma manera? **NO, porque son actividades muy distintas.**

32.-¿ Se escogen y se retienen a los gerentes de todos los niveles por u integridad, capacidad y laboriosidad? **SI**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

33.-¿ Existe en la gerencia de la empresa un ambiente abierto de compartir opiniones, información y poder, sin secretos ni obstáculos a la compresión ni a la información? **Se cree tener o por lo menos se intenta.**

34.-¿ Ha creado la administración superior un ambiente equilibrado entre la autoridad y la autodisciplina, para que el trabajo de equipo y la iniciativa individual puedan existir juntos? **SI**

35.-¿ Se demuestra interés en la empresa respecto al desarrollo de amplitud y flexibilidad de sus jefes de área cambiando sus asignaciones de vez en cuando? **SI**

36.-¿ Se ha asegurado la empresa de la sucesión adecuada en las áreas criticas de actividad, de acuerdo con la edad y el desarrollo de sus jefes de área o personal? **NO**

37.-¿ A su modo de ver se trata al personal como personas inteligentes, capacitadas y de buena voluntad? **SI**

38.-¿ Se toleran las equivocaciones dentro de lo razonable y se emplean como base para ayudar a quien las comete a aprender y desarrollar nuevas especialidades? **SI**

39.-¿ Aprecia la gerencia las acciones creativas mas que la sumisión? **SI**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

40.-¿ Existe alguna forma de intercambio de opiniones entre los ejecutivos, como juntas programadas, reuniones improvisadas o acceso fácil de unos a otros? **SI**

41.-¿ Elaboran los presupuestos las personas responsables de cumplirlos? **SI. El director.**

42.-¿ Hay un apego real a los presupuestos? **SI en su mayoría, pero en ocasiones hay variaciones y se puede modificar incrementándose o "castigándose".**

43.-¿ Dedica la gerencia sus esfuerzos a evitar los problemas, en lugar de combatirlos? **SI, a las dos cosas.**

44.-¿ Se evalúan los problemas por su efecto sobre las ganancias y reciben ese orden de prioridad? **SI**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CUESTIONARIO NO. 4**

**CONTROL**

1.-¿ Existen medidas de control en general ? **SI**

2.-¿ Se pueden identificar cuales son ? **NO del todo**

3.-¿ Si no se pueden identificar, por lo menos se pueden identificar las personas con dicha responsabilidad ? **SI, el director**

4.-¿ Se forman los controles después de formular los planes ? **SI**

5.-¿ Hay algún control en la empresa que tenga más de cinco años ?, es decir, ¿se ha establecido algún control durante cinco años o mas sin cambios en el diseño original ? **SI**

6.-¿ Es viable el control ?, es decir ¿ es aún activo y necesario ? **SI**

7.-¿ Si la respuesta es negativa ¿hay algún control que tenga mas de dos años? **N/A. Pero los que tienen se implantaron desde el inicio de la empresa.**

8.-¿ Son aún viables y activos? Hágase una lista de los controles activos. Los controles que aun están activos son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a. **Revisión de planos.**

b. **Valoración de obra para posteriormente elaborar cotización.**

c. **Realización de presupuesto; es decir, toda obra no se puede empezar si no se ha presupuestado.**

d. **Requisición de anticipo al momento de aceptar el presupuesto y el resto en forma completa o según avance de obra.**

e. **Análisis y autorización de presupuestos.**

f. **Al termino de la obra, la empresa (LEEISA) se compromete a entregar una "Memoria Técnica Descriptiva" en la que se detalla la selección y cálculos de las materiales y equipos utilizados.**

g. **En algunos casos la empresa también se compromete (si la obra lo requiere) a realizar todos los tramites de contratación ante la empresa suministradora de energía eléctrica (C.F.E.).**

h. **Entrega de "responsiva" al termino de obra (garantía), siempre y cuando no se haya involucrado alguien ajeno a la empresa (LEEISA).**

9.-¿ Hay alguien encargado de revisar periódicamente los controles? **SI, el director.**

10.-¿ Al revisar las sumas importantes de dinero gastadas por la empresa, existen controles para evitar el mal uso del activo de la empresa ?, especificamente, ¿hay controles sobre las siguientes áreas?

a. Cobranza de Cuentas por Cobrar. **SI**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b. Niveles de Inventario. **NO, por el momento no se tiene inventario**

c. Lo obsoleto del inventario. **NO y en realidad si se tiene material obsoleto.**

d. Adquisiciones de activo fijo. **SI**

e. Análisis de antigüedad de cuentas por pagar. **N/A**

f. Pago de impuesto (oportuno). **SI**

g. Nomina nuevos empleados contratados. **N/A**

h. Tiempo extra **SI**

i. Alguna otra área. **No**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CUESTIONARIO NO. 5**

**COMPRAS**

1.- ¿ Existe un área o unidad encargada de las compras? **SI**

2.- ¿ Si la contestación es negativa, ¿esta completamente descentralizada la función de compras? Si la contestación es afirmativa, identifique y describa el sistema de compras que se emplea. **N/A**

3.- ¿ Existen políticas escritas sobre las compras? **SI, pero no escritas.**

4.- ¿ Si la contestación es afirmativa?, ¿se han establecido las políticas de compras (a) a nivel de la empresa, (b) a nivel de áreas? **A nivel de áreas no están bien definidas y en general, o sea, para toda la empresa no se tiene ninguna.**

5.- ¿ Se han documentado los procedimientos de compras? **NO**

6.- ¿ Esta actualizada la documentación y en manos de usuarios? **N/A**

7.- ¿ El procedimiento de compras cubre todos los siguientes aspectos?

- Solicitud: **SI**
- Métodos de selección de proveedores: **SI**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Autorización: **SI**
- Firmas requeridas: **En ocasiones**
- Formas, informes y registros necesarios: **SI, oralmente**
- Relaciones organizacionales y operaciones con el departamento de contabilidad, el departamento de recepción y el departamento de inventario: **N/A**
- Evaluación de proveedores: **SI**
- Evaluación de compradores: **N/A**
- Compras de proveedores locales: **SI**
- Uso de pedidos abiertos o contratos de compra a largo plazo: **NO**

8.-¿ Se han hecho compras importantes recientemente fuera de la rutina prescrita de compras ? **NO**

9.-¿ Están justificadas dichas compras ? **SI**

10.-¿ En el caso de que los proveedores retrasen los pedidos de materiales o abastecimientos, se cancelan los pedidos de compras por cantidades no entregadas y se reponen con nuevos pedidos de compra ? **Se espera cierto tiempo (según el proveedor) y si transcurre este y no se ha recibido el material se cancela.**

11.-¿ Desempeña el personal de compras alguna función de contabilidad ? **NO**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

12.-¿ El área de compras tiene responsabilidades funcionales, como el servicio de maquinas expendedoras o ventas de desecho ? **NO**

13.-¿ Trata de obtener activamente el área los descuentos en efectivo ? **NO por lo regular se incluyen en la factura.**

14.-¿ Existe un procedimiento de seguimiento para medir o determinar los descuentos perdidos ? **N/A**

15.-¿ Esta coordinada el área de compras con la de inventario y planificación de la producción para establecer puntos sistemáticos de nuevos productos, tiempo de adelanto necesario y demás con el área de producción ?. **No se tiene área de inventario.**

16.-¿ El área de compras trabaja con la del almacén para establecer controles mas eficaces? **N/A**

17.-¿ Trabaja y se coordina el área de compras con la producción, ingeniería y finanzas (contabilidad) para llevar a cabo estudios en las áreas siguientes: sustituciones de productos o análisis de valor, materiales fuera de clasificación o reprocesados, estudios acerca de producción o compras ? **SI, siempre se esta al pendiente de lo que se necesita así como de las alternativas del material que se puede proporcionar en el caso de que no exista el que se busca.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

18.-¿ Utiliza Compras " la fijación de objetivos " o el " plan de compras " ? **NO del todo ya que las compras se van realizando según los requerimientos del trabajo de reparación o de la obra.**

19.-¿ Se avisa al área de compras respecto a los cambios de ingeniería o material que hagan para evitar que se compre en exceso o para reducir al mínimo lo caduco del inventario ? **SI**

20.-¿ Sirve el área de compras como fuente de información sobre proveedores, competidores, etc.? **SI**

21.-¿ Se conoce el valor bruto en pesos de todas las compras que se hayan hecho en el año actual ? **SI**

22.-¿ Se conoce el porcentaje del total de las compras (en términos tanto de pedidos de compras y valor en dinero) que maneja el área de compras ? **NO**

23.-¿ Tiene voz y voto el área de compras en la selección de materiales, abastecimientos, especificaciones y demás ? **En ocasiones**

24.-¿ Tiene demasiada influencia ? **Pocas veces.**

25.-¿ Tiene muy poca influencia? **SI**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

26.-¿ Representa un gran problema agilizar las entregas ? **NO**

27.-¿ Se agilizan las entregas retrasadas regularmente o se toma nota de ellas en el proceso de recibo y se hace algo al respecto ? **Se atienden inmediatamente los retrasos.**

28.-¿ Se entregan todas las compras a un local central de recibo, en vez de entregarse directamente a las áreas de producción ? **NO**

29.-¿ Mantienen registros por separado los empleados que están funcionalmente separados del gerente ? **N/A**

30.-¿ Se subdividen las actividades de compras en forma que ningún individuo tienen la responsabilidad de una transacción de compras entera desde su principio hasta el fin ? **NO, todo lo realiza una sola persona**

31.-¿ Se dividen los pedidos entre número de proveedores? **SI**

32.-¿ Se saca alguna ventaja de la división ? **SI, por ejemplo que el crédito no se carga a un solo proveedor.**

33.-¿ Se basa cada transacción de compras en la estipulación de una solicitud de compras y se necesita la aprobación a la solicitud de una persona debidamente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

autorizada antes de preparar la orden de compra ? **SI, aunque en realidad no siempre.**

34.-¿ Se usan formas para los pedidos de compra ?; es decir, ¿ se emplean formas de pedidos en combinación y paga de pedido ? **NO, solo una "relación o lista de material"**

35.-¿ Hay una lista de proveedores aprobada para los artículos principales ? **SI**

36.-¿ Existen políticas que describan las condiciones bajo las cuales la selección de proveedores se puedan hacer independientemente del departamento de compras ? **NO**

37.-¿ Se les pone a las solicitudes de compra marcas que indiquen si es rápido, urgente o tan pronto como sea posible ? **SI**

38.-¿ Si la contestación es afirmativa ?, ¿ se conoce el porcentaje de los pedidos de compra marcados de dicha manera ? **NO, pero la mayoría son normales.**

39.-¿ Se reciben las ofertas de los mismos vendedores siempre ? **SI y se analizan.**

40.-¿ Se enumeran con anterioridad las formas de pedidos de compra están debidamente controladas ? **SI**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

41.-¿ Tiene suficiente información los empleados encargados de aprobar las solicitudes para hacer una aprobación correcta ? **SI, el director, la secretaria y el encargado de compras.**

42.-¿ Se incluye el precio siempre que sea posible en el pedido de compras ? **NO**

43.-¿ Se verifican los precios de los artículos que no tengan un precio ya fijado después del recibo de la confirmación del pedido ? **N/A.**

44.-¿ Están los pedidos de compras escritos de tal manera que los materiales recibidos se puedan identificar fácilmente ? **SI**

45.-¿ Es explicita la política acerca de la aceptación de regalos de los proveedores ? **NO, se tiene esa política pero aun no es frecuente que se den obsequios.**

46.-¿ Se usan las variaciones en los precios de los materiales como medida del desempeño del agente de compras ? **N/A**

47.-¿ Se hacen todas las compras en pedidos de compra y se canalizan a través del área de compras ? **SI**

48.-¿ Debe haber, por ejemplo, en el sitio mismo, niveles pequeños de inventario (medianeros) ? **NO**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

49.-¿ Se envía directamente al departamento de contabilidad una copia del informe de recibo ? **N/A**

50.-¿ Se da a alguien la responsabilidad definida, según se vea, de verificar las facturas en cuanto a los precios, extensiones y cargos de trasporte ? **SI el director.**

51.-¿ Se preparan comprobantes para todas las partidas de compras y gastos ? **SI**

52.-¿ Examina los comprobantes de compras y gastos un funcionario o empleado responsable para cerciorarse de lo completo de los anexos y demás aprobaciones requeridas ? **SI el director o la secretaria.**

53.-¿ Se separa el desecho del resto del inventario ? **SI**

54.-¿ Hay una clara descripción acerca de lo que es el desecho ? **SI**

55.-¿ Se tiene un inventario del desecho ? **N/A**

56.-¿ Se elaboran estadísticas acumulativas de las cantidades a los proveedores? **SI**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

57.-¿ Se tiene opción de elegir a otro proveedor para que surta la mercancía en caso de que el primero no pueda ? **SI**

58.-¿ Cuales son las responsabilidades del Jefe o encargado de compras ? **Conseguir el material y entregarlo a la obra correspondiente. También entrega de cheques a proveedores, facturas a clientes, cobro, etc.**

59.-¿ Se preparan algún tipo de reporte en esta área ?. ¿ de que tipo ? **SI, pero es en forma oral**

60.-¿ Como se determinan la cantidades que se van a comprar ? **No hay algo fijo. Se hace según lo requiera el trabajo.**

61.-¿ Como se toman las decisiones con respecto a la selección de los abastecimientos ? **Dependiendo de la cantidad de material que pida, o sea, de acuerdo a la urgencia del trabajo.**

**MANEJO DE MATERIALES**

62.-¿ Es una actividad especializada el manejo de materiales ? SI la respuesta es negativa, siga la siguiente sección. **SI**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

63.-¿ Es una actividad especializada el manejo de materiales en las empresas o unidad; es decir, hay por lo menos una persona encargada de dicha actividad todo el tiempo ? **SI**

64.-¿ Es de la responsabilidad de una sola persona la dirección y calidad de los servicios de manejo de materiales ? **SI, de la persona encargada de realizar las compras.**

65.-¿ Avisa el departamento de planeación de producción al personal de almacén por adelantado respecto a los artículos y las existencias que se van a necesitar? **N/A, no hay almacén pero si se informa a cerca de lo que se va a necesitar.**

GENERAL

1.-¿ Se emplean los manuales de contabilidad ? **N/A**

2.-¿ Quedan completamente separada la función del departamento de contabilidad de las funciones de los departamentos de ventas, de manufactura, de compras, de ingresos de efectivo y desembolsos y seguros ? **NO**

3.-¿ Es requisito que todos los empleados tomen sus vacaciones ? **SI**

4.-¿ Hay personal de la misma familia en la empresa, pero colocado de manera que no se favorezca una colusión ? **SI**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.-¿ Son adecuados para la empresa los libros de contabilidad ? **SI**

6.-¿ Se mantienen al día ? **SI**

7.-¿ Se balancean por lo menos una vez al mes ? **SI**

8.-¿ Quedan bajo control del presupuesto los gastos y costos principales ? **SI**

9.-¿ Revisa periódicamente algún empleado la cobertura del seguro ? **SI**

10.-¿ Tienen que estar aprobados por algún empleado responsable los comprobantes del diario ? **SI**

11.-¿ Se justifican adecuadamente los comprobantes o los asiento del diario con datos explicativos ? **Casi siempre.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## CUESTIONARIO No. 6 "COMPRAS"

| | CEDULA |
|---|---|
| **1.- Observar si el manual contiene las siguientes secciones:** | 1 |
| 1.1 Procedimientos generales y/o específicos. | 1 |
| 1.2 Políticas (limites de compra, tipos de ella, coordinación con departamentos relacionados – producción, ventas, almacén, control de calidad, pagos, etc.) | 1 |
| 1.3 Especificaciones de productos. | 1 |
| 1.4 Observar si se aplica correctamente dicho manual. | N/A |
| **2.- Respecto a compras no autorizadas o innecesarias:** | 2 |
| Verificar: | |
| 2.1 Que sean necesarias para el manejo adecuado de las operaciones (Artículos de existencia, mínima, de rápida rotación, de uso futuro para programas de producción, demás características especiales por condiciones de mercado, etc). | 2 |
| 2.2 Que las ordenes de compra estén basadas en solicitudes de compra o requisiciones autorizadas, formuladas de acuerdo con las cotizaciones obtenidas y expedidas en orden numérico progresivo y debidamente aprobadas. | 2 |
| 2.3 Que se hayan respetado los límites de compra autorizados en la política o manual de compras. | 2 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| | CEDULA |
|---|---|
| **3.- Por las compras que no garanticen razonablemente ser las optimas al menor costo, tiempo de entrega, etc.** | 3 |
| Verificar: | |
| a. Las cotizaciones se llevan a cabo: | |
| i.Sean en base a un concurso y registro de proveedores. | N/A |
| ii.Observar si el registro es actualizado periódicamente. | N/A |
| iii.Confirmación por escrito y en numero adecuado según las caracteristicas de lo comprado. | N/A |
| b. Existe personal encargado de: | |
| i.Verificar especificaciones del material recibido. | 3 |
| ii.Hacer seguimiento de oportunidad de entrega. | 3 |
| iii.Poner en acción plan de contingencia. | N/A |
| **4.- Pueden quedar ordenes de compra sin surtir o surtidas parcialmente o en exceso.** | 4 |
| Verificar: | |
| 1. Que exista seguimiento fisico a través de: | |
| i.Registro de ordenes surtidas parcial o totalmente. | N/A |
| ii.Expedientes de ordenes de compra surtidas parcial o totalmente. | N/A |
| iii.Requerimientos del usuario. | 4 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| | CEDULA |
|---|---|
| **5.-Por compras que no hayan ingresado a Almacén o no sean de las especificaciones solicitadas.** | 5 |
| Verificar: | |
| a. Están separadas las funciones del departamento de compras de: | |
| i. Contabilidad. | 5 |
| ii. Almacén. | N/A |
| iii. Embarques. | N/A |
| b. El pago contiene cuando menos los siguientes documentos: | |
| i. Entrada al Almacén o evidencia de recepción. | N/A |
| ii. Ticket de bascula (en su caso). | N/A |
| iii. Copia orden de compra (o mención de ser a cuenta mayor cantidad). | N/A |
| iv. Factura o documento equivalente | 5 |
| c. La revisión a los pagos comprende al menos. | |
| i. Vo Bo de control de calidad o persona autorizada. | N/A |
| ii. Que se recibe la cantidad ordenada. | 5 |
| iii. Que se haya considerado correctamente precios, descuentos, extensiones aritméticas, etc. | 5 |
| iv. Requisitos fiscales, correcta contabilización. | 5 |
| v. Concordancia de fechas de documentos del punto 5.2. | N/A |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| | CEDULA |
|---|---|
| d. Los cheques son enviados por correo o entregados a proveedores sin llegar en manos de quien: | |
| • Los haya solicitado. | 5 |
| • Los haya preparado | 5 |
| • Manejo de registros relacionados con el pago. | 5 |
| **6.Problemas fiscales por compras de importación mal documentadas.** | N/A |
| Verificar: | |
| Las cuentas aludidas cuentan con: | |
| 1. Permisos oficiales de importación. | N/A |
| 2. Pedimentos y cuentas de gastos aduanales. | N/A |
| 3. Revisión por persona autorizada de las fracciones arancelarias correspondientes. | N/A |
| 4. La aplicación contable vía Mercancías en transito cuenta además de lo anterior con documentación completa (fletes, facturas, etc.) | N/A |
| **7. Omisión en el registro de las compras.** | 7 |
| Verificar: | |
| a. Las compras en registro tales como: | |
| I. Auxiliares de inventarios y resultados según el caso. | N/A |
| II. Auxiliar de proveedores. | 7 |
| III. Libro oficial de compras. | N/A |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| | CEDULA |
|---|---|
| 8. **Investigar si los rechazos de mercancía y las devoluciones respectivas a proveedores, pueden dejar de ser cargadas a ellos o usarse en Producción mientras no sean devueltas físicamente.** | 8 |
| Verificar: | |
| a) Requieren documentarse al menos con: | |
| I. Rechazo de control de calidad. | N/A |
| II. Nota de Devolución prenumerada y autorizada y Acuse de recibo del proveedor. | 8 |
| III. Nota de cargo prenumerada y autorizada y su registro en auxiliares respectivos, (inventarios y Proveedores). | 8 |
| b) Investigar si se hace seguimiento a las mismas, descontarlas de compras futuras o pago directo. | 8 |
| c) Están separadas en Almacenes o se bloquea su disposición. | N/A |
| 9. **Adquisición de activos fijos sin que exista autorización.** | 9 |
| Verificar: | |
| a. Que exista plan general de adquisiciones por el ejercicio fiscal. | 9 |
| b. Autorización de compras. | 9 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

## CUESTIONARIO No. 7 CONTROL INTERNO DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR

| | SI | NO | N/A |
|---|---|---|---|
| **1.¿ Pueden comprarse productos no autorizados?** | | X | |
| Considerar: | | | |
| a) ¿ Aprobación de requisiciones y ordenes de compras? | X | | |
| b) ¿ Compras segregado de recepción, de cuentas por pagar y de registros de inventarios? | | | X |
| **2.¿ Pueden originarse cuentas por pagar aunque no se hayan recibido los productos?** | | X | |
| Considerar: | | | |
| a) ¿ Recepción segregado de cuentas por pagar, registro de inventarios, compras? | | | X |
| b) ¿ Se formula nota de recepción? | | | X |
| c) ¿Inscripción adecuada, reclamaciones por embarques incompletos? | | | X |
| d) ¿Las facturas y notas de recepción son enviadas a cuentas por pagar? | X | | |
| e) ¿Las facturas son verificadas con ordenes de compra y notas de recepción? | X | | |
| f) ¿Existe conciliación de documentos y copias para prevenir su uso repetitivo? | | | X |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| | SI | NO | N/A |
|---|---|---|---|
| g) ¿Son investigados regularmente los documentos no anexados a otros? | | | X |
| h) ¿Son verificados los fletes? | | | X |
| **3.¿ Pueden los pagos hechos no estar apoyados?** | | X | |
| Considerar: | | | |
| a) ¿ Se toman descuentos? | X | | |
| b) ¿Se controlan pagos de facturas hechos antes de su valuación completa? | X | | |
| c) ¿Verificación de cálculos, sumas y descuentos? | X | | |
| d) ¿Dos firmas independientes de funcionarios, para compras, recepción, cuentas por pagar y cheques? | | | X |
| e) ¿El primero examinará la justificación del pago? | | | X |
| f) ¿El segundo examinará la justificación del pago? | | | X |
| g) ¿Los cheques son protegidos antes de firmarse, hay control de firmas con sello? | X | | |
| h) ¿Cheques enviados por correo directamente? | | X | |
| i) ¿Estados mensuales de cuentas por pagar? | X | | |
| j) ¿Son independientes las conciliaciones bancarias? | | X | |
| k) ¿Aprobadas las conciliaciones? | X | | |
| l) ¿Cheques prenumerados y control sobre los utilizados? | X | | |
| m) ¿Se Verifican las transferencias de bancos? | X | | |
| n) ¿Se expiden cheques al portador? | X | | |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

| | SI | NO | N/A |
|---|---|---|---|
| **4.¿ Pueden hacerse pagos no autorizados apropiadamente por compras de excepción?** | | | X |
| **5.¿ Pueden contraerse pasivos pero no registrarlos?** | | X | |
| Considerar: | | | |
| a) ¿Conciliación de estados de cuenta de proveedores? | X | | |
| **6.¿ Pueden efectuarse cargos a cuenta que no corresponden?** | | X | |
| Considerar: | | | |
| a) ¿Distribución de ordenes de compra es revisada la distribución de comprobantes? | | | X |
| **7.¿Pueden haber desfalcos en la caja chica?** | | X | |
| Considerar: | | | |
| a) ¿Fondos fijos, monto razonable? | X | | |
| b) ¿Aprobaciones, documentos cancelados? | X | | |
| c) ¿Recuentos periódicos? | X | | |
| **8.¿Pueden adquirirse o venderse Activos Fijos sin una autorización o registro apropiado?** | | X | |
| Considerar: | | | |
| a) ¿Ordenes de trabajo aprobadas para Activos Fijos y reparaciones? | X | | |
| b) ¿Aprobación de costos? | X | | |
| c) Recortes de planta de derechos de ventas? | | | X |
| d) Mayor de activo fijo detallado inspección periódica? | | | X |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

# BIBLIOGRAFÍA


AMADOR, Rene. "Elementos de auditoria financiera y operacional". Ed. P.A.C., México, 1985. 107 pp.

ARREGUI Ibarra, Fernando. " Análisis del Régimen Fiscal de los Pequeños Contribuyentes". Ed. Calidad en Información, México, 1988. 135 pp.

ESPINOSA Villareal, Oscar. "El Impulso a la Micro, Pequeña Y Mediana Empresa" Ed. Fondo de cultura económica. México, 1993. 152 pp.

FEIGENBAUM Armand V. " Control Total de Calidad". Ed. CECSA. , México, 1991. 152 pp.

FERNÁNDEZ Arena, José Antonio. " El Proceso Administrativo ". Ed. Diana. Segunda edición, tercera reimpresión, México, 1996. 305 pp.

GÓMEZ Ceja, Guillermo. " Planeación y Organización de Empresas ". Ed. Mc Graw Hill. México, 1994. 432 pp.

INSTITUTO MEXICANO DE AUDITORES INTERNOS. Memoria del III Simposium Nacional sobre Auditoria Interna Operacional. Ed. I.E.E.S.A.. México, 1976. 198 pp.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS. "Auditoria Operacional" Ed. I.M.C.P., México,1998. 169 pp.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS. " Normas y Procedimientos de Auditoria". Ed. I.M.C.P., 21ª edición. México, 2001.


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA – INEGI "Imágenes Económicas 1994". Ed. INEGI., México,1995. 734 pp.

JIMÉNEZ López, Mario R. "Aseguramiento de la Calidad de la Micro Y Pequeña Empresa". Ed. Panorama, 1° edición. México, 2001. 99 pp.

LEENDERS Michiel, E. Fearon Harold, B. England Wilbur. "Administración de Compras Y Materiales". Ed. CECSA., México, 1995. 344 pp.

MENDÍVIL Escalante, Víctor Manuel. "Elementos de Auditoria". Ed. E.C.A.F.S.A., 4° edición, 26° reimpresión. México, 1999. 199 pp.

MERCADO H. Salvador. "Administración de las pequeñas y medianas empresas". Ed. P.A.C., México, 1995. 344 pp.

MUNCH Galindo Lurdes, García Martínez José. "Fundamentos de Administración" Ed. Trillas, 10° reimpresión. México, julio 2001. 240 pp.

NACIONAL FINANCIERA. " Catalogo de Productos y Servicios". Ed. N A F I N, México, 1997. 43 pp.

NACIONAL FINANCIERA. "Revista El Mercado de Valores". Ed. NAFIN, Año LVII, marzo 1997. México, 72 pp.

NACIONAL FINANCIERA. "Revista El Mercado de Valores". Ed. NAFIN, Año LVII, octubre 1997. México, 72 pp.

NACIONAL FINANCIERA. "Revista El Mercado de Valores". Ed. NAFIN, Año LVII, noviembre 1997. México, 68 pp.

NACIONAL FINANCIERA. " Informe de actividades 1996". Ed. NAFIN, México, 1997. 130 pp.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NACIONAL FINANCIERA. "La economía en cifras 1995". Ed. NAFIN, México, 1995. 418 pp.

OBIETA López Salvador, Castillo Rodríguez José Luis. "Auditoria de Operaciones" Ed. P.A.C., México, 1991. 107 pp.

OSORIO Sánchez. Israel. "Auditoria I". Ed. E.C.A.S.A., México, 1994. 265 pp.

PAYNE, Adrian. "La esencia de la mercadotecnia en los servicios" Ed. Prentice Hall, México, 1996. 252 pp.

PERDOMO Moreno A. "Planeación Financiera para épocas normal y de inflación" Ed. E.C.A.S.A., México, 1993. 310 pp.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. " Como administrar pequeñas y medianas empresas" Ed. E.C.A.F.S.A., 4° edición, 2° reimpresión. México,1997. 368 pp.

ROY A. Lindberg, Cohn Theodore. " Auditoria de Operaciones ". Ed. Editora Técnica. México, 1987. 366 pp.

SÁNCHEZ Curiel, Gabriel. " Auditoria Operacional : El examen de Flujos de Transacciones". Ed. E.C.A.S.A., México, 1993. 117 pp.

SANTILLANA González, Juan Ramón. "Auditoria I" Ed. E.C.A.F.S.A., 2° edición, 6° reimpresión. México, 1999. 331 pp.

SANTILLANA González, Juan Ramón. "Auditoria II" Ed. E.C.A.F.S.A., 2° edición, 6° reimpresión. México, 1999. 190 pp.

SANTILLANA González, Juan Ramón. "Auditoria IV" Ed. E.C.A.F.S.A., 1° edición, 5° reimpresión. México, 1999. 432 pp.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN