

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA AUDITORÍA



PROYECTO DE GRADO
“LA AUDITORÍA AL DESEMPEÑO EN UNA
EMPRESA COMERCIAL”

Postulante: Álvaro Choque Silva

Tutor: Lic. Luis Fernando Pérez Vargas

LA PAZ – BOLIVIA

2010

RESUMEN

La Auditoría al desempeño en una empresa comercial tiene que ver con que las necesidades de primer nivel en la sociedad han permitido y favorecido el desarrollo y auge del sector comercial minorista. Por lo que es importante y necesario que las empresas comerciales que crecen o se expanden, tengan establecidos sistemas de control y evaluación consistentes, idóneos y sólidos que contribuyan al logro de una amplia eficiencia operativa.

En este proyecto se busca plasmar cómo la auditoría interna, particularmente la aplicada al desempeño de las áreas y su grado de cumplimiento a los objetivos particulares, repercuten para el logro de cumplimiento del objetivo común de la empresa (Misión), y como a partir de esta información la Alta Dirección puede tomar acciones preventivas y correctivas oportunamente y llevar un control interno y evaluación de operaciones adecuado. El mismo que se desarrolla en una empresa comercial que por motivos especiales y de reserva no se da el nombre real si no uno ficticio, que llamaremos Empresa “Almacenes San Francisco S.A.”

El presente trabajo esta dividido en ocho capítulos:

En el primer capítulo se encuentra la parte introductoria de la investigación a continuación; se presenta el problema de la investigación donde se realiza la identificación y formulación del problema de investigación, como corregir las deficiencias de la empresa comercial para hacerla eficiente. También contiene el objetivo general que es mostrar la importancia de la Auditoría Interna al desempeño en una empresa comercial y su importancia en el control de operaciones y logro de objetivos. Contiene también la justificación que explica la

razón por la cual se pretende llevar adelante la investigación; la problemática de las empresas comerciales, la falta de mecanismos de control de las instancias ejecutivas que dan como resultado la incorrecta información para la toma de decisiones y control de riesgos; el incumplimiento de procedimientos, políticas y normas.

El segundo capítulo está relacionado con el marco teórico conceptual en el cual se toma en cuenta los conceptos de auditoría y control interno en una empresa comercial que son la base teórica que sustenta la investigación.

En el tercer capítulo, se diseñan los aspectos metodológicos de la investigación definiendo el tipo de estudio, fuentes y técnicas para la recolección de información.

El cuarto capítulo se refiere a la descripción de las principales actividades de la empresa, su problemática actual y la presentación de su estructura administrativa.

En el quinto capítulo se realiza el planteamiento y desarrollo de una auditoría eficiente y eficaz (auditoría al desempeño) implementando el departamento de auditoría objetivos, valores, responsabilidades y su estructura organizacional.

En el sexto capítulo se establece y desarrolla una auditoría al desempeño óptima estableciendo los objetivos y metas de la empresa para comparar y medir la eficiencia y eficacia de la empresa comercial.

En el séptimo capítulo, se presenta un ejemplo de informe de auditoría al desempeño de una sucursal de Almacenes San Francisco.

Finalmente en el octavo capítulo se presentan las conclusiones a las que llegó la investigación determinando la necesidad de una auditoría al desempeño en una empresa comercial.

PROYECTO DE GRADO

“LA AUDITORÍA AL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

ÍNDICE

CAPITULO I

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

| | |
|--|----------|
| 1.1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 3 |
| 1.2.1. Identificación del problema..... | 3 |
| 1.2.2. Formulación del problema..... | 3 |
| 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 5 |
| 1.3.1. Objetivo general..... | 5 |
| 1.3.2. Objetivos específicos..... | 5 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN..... | 6 |

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

| | | |
|-------------|---------------------------------------|-----------|
| 2.1. | AUDITORÍA INTERNA..... | 8 |
| 2.2. | AUDITORÍA FINANCIERA..... | 9 |
| 2.3. | AUDITORÍA TRIBUTARÍA..... | 9 |
| 2.4. | AUDITORÍA FISCAL..... | 10 |
| 2.5. | AUDITORÍA OPERATIVA..... | 10 |
| 2.6. | CONTROL INTERNO..... | 11 |
| 2.6.1. | Definición..... | 11 |
| 2.6.2. | Naturaleza básica del control..... | 12 |
| 2.6.3. | Tipos básicos de control interno..... | 14 |
| 2.6.3.1. | Controles de existencia..... | 14 |
| 2.6.3.2. | Controles de Exactitud..... | 15 |
| 2.6.3.3. | Controles de Autorización..... | 16 |
| 2.6.3.4. | Controles de Custodia..... | 16 |
| 2.6.3.5. | Controles dirigidos..... | 18 |
| 2.6.3.6. | Controles sí – no..... | 18 |
| 2.6.3.7. | Controles a posterior..... | 18 |

| | |
|---|----|
| 2.6.4. Métodos de documentación y evaluación del control interno..... | 19 |
| 2.6.4.1. Cuestionarios..... | 20 |
| 2.6.4.2. Narrativos..... | 21 |
| 2.6.4.3. Flujogramas..... | 21 |
| 2.6.5. Informe de control interno..... | 22 |
| 2.6.6. División o clasificación del control interno..... | 22 |

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

| | |
|--|-----------|
| 3.1. LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA..... | 25 |
| 3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN..... | 25 |
| 3.3 TIPO DE ESTUDIO..... | 26 |
| 3.4. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN..... | 27 |
| 3.4.1. Fuentes primarias..... | 27 |
| 3.4.2. Fuentes secundarias..... | 27 |
| 3.4.3. Técnica para la recopilación de información..... | 28 |
| 3.4.3.1. Técnicas verbales..... | 28 |
| 3.4.3.2. Técnicas oculares..... | 29 |
| 3.4.3.3. Técnicas documentarias..... | 30 |

| | | |
|----------|-----------------------|----|
| 3.4.3.4. | Técnicas físicas..... | 30 |
|----------|-----------------------|----|

CAPITULO IV

LA EMPRESA

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 4.1. | ALMACENES SAN FRANCISCO S.A..... | 31 |
| 4.1.1. | Historia..... | 31 |
| 4.1.2. | Sucursales..... | 32 |
| 4.2. | FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL..... | 33 |
| 4.2.1. | Misión..... | 33 |
| 4.2.2. | Visión..... | 34 |
| 4.2.3. | Valores..... | 34 |
| 4.3. | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 35 |
| 4.4. | PROBLEMÁTICA ACTUAL..... | 36 |
| 4.5. | NORMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS..... | 37 |

CAPITULO V

EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

| | |
|--|-----------|
| 5.1. ANTECEDENTES..... | 40 |
| 5.2. FILOSOFÍA..... | 40 |
| 5.2.1. Misión..... | 40 |
| 5.2.2. Visión..... | 41 |
| 5.3. METODOLOGÍA..... | 41 |
| 5.4. OBJETIVOS..... | 42 |
| 5.5. VALORES..... | 42 |
| 5.6. ALCANCE DEL TRABAJO..... | 45 |
| 5.7. REPORTE FUNCIONAL..... | 46 |
| 5.8. INDEPENDENCIA..... | 47 |
| 5.9. RESPONSABILIDADES..... | 47 |
| 5.10. AUTORIDAD..... | 48 |
| 5.11. LIMITACIONES..... | 49 |
| 5.12. NORMAS PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL..... | 50 |
| 5.13. ESTRUCTURA ORGÁNICA..... | 50 |
| 5.13.1. División funcional..... | 50 |
| 5.14. COMITÉ DE MEJORAS PRÁCTICAS CORPORATIVAS..... | 55 |

CAPITULO VI
AUDITORÍA AL DESEMPEÑO

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 6.1. | GERENCIA DE TIENDA..... | 64 |
| 6.2. | MANTENIMIENTO DE TIENDA..... | 65 |
| 6.3. | RECURSOS HUMANOS..... | 65 |
| 6.4. | PUBLICIDAD..... | 66 |
| 6.5. | RECEPCIÓN DE MERCANCÍA EN TIENDA..... | 67 |
| 6.6. | CONTABILIDAD..... | 67 |

CAPITULO VII
EL INFORME DE AUDITORÍA

| | | |
|-------------|------------------------|-----------|
| 7.1. | EL INFORME..... | 69 |
|-------------|------------------------|-----------|

CAPITULO VIII

| | | |
|-------------|--------------------------|-----------|
| 8.1. | CONCLUSIÓN..... | 78 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 81 |
| | ANEXOS..... | 82 |

PROYECTO DE GRADO
“LA AUDITORÍA AL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA
COMERCIAL”

CAPITULO I
PRESENTACION DEL ESTUDIO

1.1. INTRODUCCION

Con el transcurso del tiempo la auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia del desarrollo y tecnificación del Control Interno, que a la vez ha ido impactando la extensión del examen de la verificación.

El objetivo de la Auditoría, en los comienzos de esta disciplina era primordialmente detectar y divulgar fraudes, circunstancia que dejó la imagen negativa del auditor como detective y que aún, a pesar del desarrollo internacional y reconocimiento de la profesión de la Contaduría Pública, no se ha superado totalmente.

Con el crecimiento y complejidad de las variadas operaciones en las empresas, se hace necesaria que la actividad de auditoría sea mucho más útil en su desarrollo, ampliando ostensiblemente la cobertura de su acción al examen de las operaciones en términos de eficiencia y eficacia.

Surge así un nuevo objetivo y que finalmente ha configurado una nueva clase de auditoría que hoy se le denomina AUDITORÍA AL DESEMPEÑO.

En este proyecto se busca plasmar como la auditoría interna, particularmente la aplicada al desempeño de las áreas y su grado de cumplimiento a los objetivos particulares, repercuten para el logro de cumplimiento del objetivo común de la empresa (Misión), y como a partir de esta información la Alta Dirección puede tomar acciones preventivas y correctivas oportunamente y llevar un control interno adecuado.

El desarrollo de la auditoría interna en una empresa comercial es un trabajo que se realizó con el propósito de investigar, estudiar analizar y dar a conocer conceptos, antecedentes, criterios, normas, técnicas y procedimientos de auditoría aplicables en la auditoría interna a una organización empresarial comercial.

La importancia del estudio del tema se debe a que existen en el campo de trabajo diferencias de criterios e interpretaciones en ocasiones convencionales, en lo que se refiere a la forma de realizar las funciones de la Auditoría interna en la empresa.

Una vez concluida la recopilación de la bibliografía señalada, se observo que no es suficiente el material existente en el país, en lo que se refiere a los libros relacionados con el tema de Auditoría interna y sobre todo con lo que respecta a la Auditoría interna en empresas que operan dentro del país por su escaso y a veces nulo conocimiento.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACION.

Según la investigación realizada podemos determinar:

1.2.1. Identificación del problema.

En el presente proyecto de grado a tratar, se refiere a investigaciones que se realizó en una empresa significativa en nuestro país y no cuenta con controles internos, y si los tiene no son los adecuados, adolecen de controles efectivos, y es importante subsanarlos a través de una auditoría interna al desempeño analizando desde la planificación, los objetivos y estrategias a seguir.

En el desarrollo haremos un análisis de esta empresa, que por motivos especiales y de reserva no se da el nombre real si no uno ficticio, que llamaremos “Almacenes San Francisco S.A.”

1.2.2. Formulación del problema.

La empresa de hoy no puede ser competitiva si no cuenta con sistemas de información suficientes de todo tipo, incluyendo sistemas y controles internos.

Ante un ambiente de globalización, donde la competencia es intensa entre todo tipo de organizaciones, del tamaño que sean, se necesita un flujo constante y preciso de información para tomar decisiones correctas y llevar a la entidad al

logro de sus objetivos y es la auditoría interna, la que mediante análisis nos permitirá corregir las deficiencias y hacer de las empresas eficientes.

Sin la información proporcionada de la auditoría interna sería menos imposible tomar decisiones.

Elementos del problema en la “Almacenes San Francisco S.A.”

- Carencia de controles internos eficientes y eficaces

Para el logro de la misión de la empresa, sus objetivos necesitan controles internos eficientes y eficaces como también de un adecuado control de riesgos empresariales.

- No cuenta con objetivos claros a corto y largo plazo en el departamento de Auditoría interna, ni sus funciones concretas que debe realizar.

Este problema consiste en que los objetivos a corto y largo plazo no están definidos ante un crecimiento o expansión de la empresa que esta situación perjudicaría en el control de sus operaciones y productividad.

- Carencia de una Evaluación eficiente y eficaz Auditoría al Desempeño

En una empresa siempre debe estar en una constante evaluación objetiva, constructiva y sistemática de las actividades que realiza el ente, verificar los programas y objetivos el cumplimiento de procedimientos y políticas.

Evaluar la eficacia y eficiencia de las operaciones de control de riesgos.
Apoyar a la dirección en el proceso de identificación, evaluación y control de riesgos

¿Cómo evaluar la empresa “Almacenes San Francisco S.A.” con una Auditoría al Desempeño?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General.

Mostrar la importancia de la Auditoría Interna al desempeño en una empresa comercial y su importancia en el control de operaciones y logro de objetivos, así como el que desempeña en el incremento de la eficiencia y mejora continua.

1.3.2. Objetivos específicos.

- ✓ Mostrar la Misión y Visión del Departamento de Auditoría Interna en una empresa ficticia que la llamaremos “Almacenes San Francisco S.A.” esto es para reservar el carácter confidencial, de la empresa original que fue base de nuestro estudio.

- ✓ Ubicar en la estructura organizacional al departamento de Auditoría Interna, estableciendo sus funciones, responsabilidades, restricciones y división operativa.

- ✓ Mostrar la importancia de la Auditoría al desempeño como actividad necesaria para el cumplimiento de la Misión corporativa.

- ✓ Mostrar como las políticas, procedimientos y normatividad existentes, ayudan a definir los criterios que deben observarse en el cumplimiento de los objetivos.

- ✓ Presentar un ejemplo de un informe de Auditoría sobre el desempeño de una sucursal de Almacenes San Francisco.

1.4. JUSTIFICACIÓN.

La problemática actual que vive nuestro país en el campo del área comercial es preocupante. Como uno de los factores que inciden en esta problemática esta la falta de mecanismos de control en las instancias ejecutivas.

El presente trabajo dirigido es para dar un mejor soporte a la empresa, que al momento carece de una adecuada auditoria interna al desempeño, lo que influye en hechos como por ejemplo; la incorrecta información para la toma de decisiones y control de riesgos, el incumplimiento de procedimientos, políticas y normas. Por

esta razón, es fundamental efectuar el estudio en el tema de Auditoria al Desempeño.

Es necesario mostrar la importancia de la Auditoría interna, en especial la relativa al desempeño, ya que en cualquier ramo en que se desenvuelva, una empresa puede ser competitiva y eficiente, necesita de una constante evaluación en la consecución de sus objetivos, a fin de detectar desviaciones o inclusive oportunidades de mejora, y que además de certificar la correcta operación, sea un área que proponga medidas que permita a nuestra organización reducir tiempos, costos y mermas, elevando la productividad, competitividad y rentabilidad, para hacer frente al mercado y la competencia.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1. AUDITORÍA INTERNA

El Institute of Auditors define a la Auditoría Interna como: Auditoría interna es una función independiente de evaluación, establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización.

Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de los controles.

Para una mejor comprensión del concepto expresado, resulta conveniente analizar con detenimiento los principales términos que han sido empleados. El termino Auditoría, en sí mismo, sugiere una variedad de ideas; por un lado, puede ser circunscrito hacia la comprobación de la veracidad aritmética de cifras o a la existencia de activo, por otro lado, como la revisión y la evaluación a fondo de los aspectos administrativos y operacionales, en cualquier nivel, mas aun en términos genéricos puede aplicarse como sinónimo de revisión. (Auditoría interna-Juan R. Santillana).

2.2. AUDITORÍA FINANCIERA

La auditoría de los Estados Financieros o Auditoría Financiera es el examen que un contrato público independiente efectúa sobre los estados financieros, el objetivo de la revisión total o parcial de los estados financieros, con criterio y punto de vista independiente, que tienen como fin expresar una opinión respecto a ellos para efectos ante terceros.

La Auditoría de los estados financieros ha sido y es, sin lugar a duda, una de las áreas de actuación del Contador Público que mayor impulso ha recibido tanto en organizaciones educativas e instituciones profesionales e investigadores particulares, sobra reconocer que de hecho esta disciplina ha sido el pilar para el desarrollo y seguimiento de otros tipos de auditoría.

2.3. AUDITORÍA TRIBUTARIA

Es el examen crítico e independiente que efectúa un auditor de impuestos de los controles internos y procedimientos existentes en el área de impuestos de una empresa o compañía, con el fin de efectuar recomendaciones tendientes a mejorarlos, evitar sanciones y mayores impuestos, en el evento de la visita de las autoridades fiscales, igualmente, revisar la provisión de impuestos a una fecha determinada, para establecer; la registración antes propuesta. Puede ser Auditoría financiera u operativa, dependiendo del objetivo que se pretenda lograr.

2.4. AUDITORÍA FISCAL

La auditoría fiscal, se considera como un aspecto particularizado dentro del amplio campo de la contabilidad. La contabilidad dentro sus finalidades contiene la de reflejar sistemáticamente la realidad económica de la empresa mediante la compilación registrada de hechos que suceden en la misma. La Auditoría en cambio, es un proceso analítico que tomando como base los elementos preexistentes, los analiza, examina, controla y dictamina.

En consecuencia la auditoría fiscal se puede definir señalando que es un conjunto de principios y procedimientos destinados a establecer si se han aplicado razonablemente las normas contables, si se han interpretado y aplicado correctamente las normas legales tributarias que afectan a la empresa y si consecuentemente se ha confeccionado correctamente las declaraciones y los formularios de los contribuyentes.

2.5. AUDITORÍA OPERATIVA

El auditor puede examinar un sistema, los métodos y procedimientos aplicados, la información generada, evaluar las decisiones adoptadas con el propósito de conocer la eficiencia que tiene la empresa. Para ello profundiza en el funcionamiento del control interno operativo. El producto de la Auditoría Operativa es la recomendación emitida que tiende a mejorar la eficiencia de la organización.

La Auditoría operativa es una función permanente, que está orientada a estudiar y evaluar la empresa, sus planes u objetivos, políticas, métodos, procedimientos y sistema y la utilización de los recursos económicos, tecnológicos y humanos para mejorar la eficiencia y eficacia de la misma. Debe buscar aumentar la productividad, tratando de disminuir los costos operativos y maximizar los ingresos.

La auditoría operativa constituye la evaluación exhaustiva y constructiva de la organización, sus planes, objetivos y políticas, sistemas de procesamiento, información y operativos, así como sus controles y utilización de recursos humanos, físicos y tecnológicos de toda la empresa o un sector de la misma, con el claro propósito de complementar un control adicional sobre el manejo de la organización y fundamentalmente contribuir con recomendaciones que tiendan a mejorar la rentabilidad.

2.6. CONTROL INTERNO.

2.6.1 Definición

Sistema de Control Interno:

El concepto de Control Interno reviste importancia fundamental para la estructura administrativa contable de una empresa, se relaciona con la confiabilidad de sus estados financieros y con la confiabilidad del sistema de información. Se la define de la siguiente manera:

“El sistema de control interno abarca el plan de organización, métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información contable, promover la eficacia operacional y fomentar la adhesión a las políticas por la dirección”¹

2.6.2. Naturaleza Básica del Control.

Brink y Witt (1.999. p. 67-68) precisan que:

“El control como actividad organizacional o como componente de cualquier actividad organizacional, existen en todos los niveles de una organización. Se puede comprender la naturaleza básica del control en términos de las fases principales del proceso administrativo. Tal proceso se inicia con la planeación esta soportada por una estructura organizacional y al legarse de recursos necesarios, incluyendo al personal.

En este punto de dirección emprende la acción definitiva de operar con miras al logro de los objetivos previamente establecidos; pero, estas acciones operativas, en sí mismas, no suelen ser eficientes”.

El despacho Arthur Andersen (1.991. pp7-8) señala que:

Durante la fase de planeación del trabajo, evaluamos los factores que pudiesen afectar las posibilidades de errores importantes incluidos en los estados

¹ CASHIN Hames, NEUWIRTH Paul, LEVY John, “Encyclopedia de la Auditoria”, Editorial Océano/Centrun España, 1993

financieros. Se realiza la evaluación de estos riesgos mediante el enfoque denominado de arriba hacia abajo.

Este enfoque nos permite (a) identificar los factores críticos de riesgo que afecten la entidad, (b) evaluar el grado de efectividad del manejo de estos riesgos por parte de la gerencia o dirección (c) diseñar un enfoque de Auditoría efectivo y eficaz para encarar estos riesgos.

Este enfoque incluye tanto el análisis del riesgo general como el análisis del riesgo específico. Se empieza por evaluar riesgos generales, es decir, riesgos económicos, financieros, competitivos y de industria que afectan a la empresa y representan retos importantes para la gerencia para obtener utilidades y asegurar un crecimiento y subsistencia a largo plazo. Evaluamos estos riesgos mediante un conocimiento pleno del negocio y la industria en la que se maneja la empresa, la evaluación de hechos importantes del año en curso y la ejecución de la revisión analítica de las operaciones de la compañía para identificar resultados, índices y otros indicadores de riesgo potenciales. Una vez identificados los riesgos generales, se evalúa la efectividad de la estructura de control interno de la entidad en el manejo de estos riesgos. Una vez efectuado el análisis del riesgo en general, se procede a evaluar el riesgo de errores incurridos en cuentas específicas de los estados financieros en base a los conocimientos de los riesgos generales y a la naturaleza e importancia de la cuenta. Análisis adicionales de cuentas específicas podrían resultar en la identificación de factores adicionales de riesgo.

Según lo enunciado anteriormente se observa que el estudio y evaluación del control interno contribuye a cumplir la norma de ejecución del trabajo, es decir permite establecer parámetros con relación a los alcances de Auditoría, a la

profundidad en que se aplicarán las pruebas de Auditoría y a determinar la confianza que se dará al sistema de control interno implantado en la empresa.

2.6.3. Tipos básicos de control interno

El control interno puede llevarse a cabo a través de la implantación de diversa técnicas para la verificación de las operaciones. Para llevar a cabo los controles necesarios e inherentes a todo sistema de contabilidad, se disponen de los siguientes tipos básicos de control:

- De existencia.
- De exactitud.
- De autorización.
- De custodia.

Cada uno de estos tipos de controles internos, esta dirigido a cumplir con el objetivo final de fortalecer el sistema en su totalidad. A continuación se vera en que consiste cada uno de ellos.

2.6.3.1. Controles de existencia

Los controles de existencias son aquellos que aseguran que las transacciones registradas existan y sean válidas. Una entidad no puede registrar en los libros,

operaciones no realizadas o que no sean reales. Por ejemplo, los siguientes aseguran el cumplimiento del objetivo de existencia:

- Todo registro contable debe estar soportado por un documento original.
- Los inventarios se deben recibir únicamente previa la verificación de su pedido, a través de la revisión de la orden de compra interna.
- Toda cobranza debe estar soportada por el correspondiente recibo de cobro y la información necesaria para su registro: fecha de cobro, número de cheque, monto, número de factura que cancela y código del cliente.

2.6.3.2. Controles de Exactitud

Toda transacción que sea susceptible de registro en el mayor general debe ser cuantificable en términos monetarios. Por lo general, ese valor monetario se desprende de los documentos que soportan los registros contables. Los controles de exactitud permiten registrar operaciones por los montos que reflejan los documentos originales que generan la transacción. Algunos ejemplos de controles de exactitud son los siguientes:

- Realización de doble verificación manual.
- Verificación manual de listados de validación.
- Revisión de los listados de totales por lotes de transacciones.

2.6.3.3. Controles de Autorización.

Están orientados a permitir operaciones que son válidas desde el punto de vista interno. Un control de autorización le da validez a la existencia de una transacción y genera normalmente la continuación o no del procesamiento de la operación. Un control de autorización puede ser hecho en forma manual o computarizada. Algunos ejemplos de controles de autorización son los siguientes:

- La emisión de cheques es autorizada por el tesorero, para asegurar la adecuada provisión de fondos.
- Todo registro contable en los libros, debe estar autorizado por un funcionario competente para ello.
- Las entradas de inventarios al almacén general son autorizadas por el jefe de almacén, mediante la firma de este en el informe de recepción.

2.6.3.4 Controles de Custodia

Sirven para asegurarse de que los activos valiosos y movibles, están resguardados del riesgo de robo o de pérdida. Algunos ejemplos.

- Existencia de cajas fuertes para las chequeras en blanco en formas continuas.
- Efectivo depositado en cajas fuertes que no son susceptibles de moverse fácilmente.
- Fondos de caja chica manejados por una sola persona.
- Salida de inventarios del almacén realizada con base en una autorización escrita de algún funcionario competente, y
- Sistemas de seguridad para evitar el acceso de personas no autorizadas.

También podemos mencionar otros controles:

Brink y Witt (1.999, p.69) indica que:

En virtud de que el control tiende, directamente o indirectamente, hacia los objetivos; y en virtud de que la naturaleza y alcance de los objetivos pueden variar grandemente, como consecuencia, el ejercicio del control también puede sufrir variaciones. En general, existen tres diferentes tipos de control:

2.6.3.5. Controles Dirigidos

Uno de los principales tipos de control se localiza a través de la identificación de eventos intermedios cuya oportunidad de tomar acciones inmediatas contribuirá al logro de los grandes objetivos. Estos eventos intermedios pueden ser muy precisos o muy ambiguos; sin embargo, su característica común es que habrá que estar alerta a la necesidad de adoptar, oportunamente, de todo tipo de acción correctiva. Una disminución de pedidos, por parte de un distribuidor, será sintomática de una pérdida de mercado que obligará a reducir la producción.

2.6.3.6. Controles Sí – No

Estos controles están diseñados para funcionar de manera más automatizada para proteger o asegurar el cumplimiento de resultados deseados. En su forma más simple, es adoptar un criterio de control de calidad que permita o apruebe la salida de un producto siempre y cuando cumpla con especificaciones previamente determinadas. El elemento común es que se debe estar previamente establecido el elemento de control. De manera que en condiciones normales asegurara en forma automática que se ha tomado las protecciones deseadas o que se han mejorado las acciones.

2.6.3.7. Controles a posterior

El tercer tipo de control se traslapa con los otros dos recién discutidos; se distingue porque las acciones administrativas surgen posteriormente y adoptan la

forma de hacer lo mejor posible a la luz de las circunstancias prevalecientes. La acción tomada consistirá en la reparación de un producto que se ha dañado o el cambiar una política o procedimiento, o bien despedir o asignar a un empleado, esta acción puede ser inmediata o puede requerir de análisis y estudio antes de adoptarlas.

El despacho Arthur Anderson (1.991, pp. 108-109) destaca que:

“Con relación a los tipos de control existentes el equipo de Auditoría debe hacer una evaluación del o los riesgos no cubiertos para determinar si es alto, normal y bajo o mínimo.

En situaciones de riesgo normal se aumentara el alcance de otras pruebas de Auditoría. En situaciones de alto riesgo, las pruebas de detalle se realizaran con más profundidad para la detección de errores o irregularidades

2.6.4. Métodos de documentación y evaluación del control interno.

Cuando se evalúan los controles internos, la documentación de esta evaluación se realiza en los papeles de trabajo los cuales deben estar elaborados de tal forma que soporten apropiadamente la evidencia de la evaluación de los sistemas. Métodos y procedimientos de control interno general. Existen diferentes técnicas para documentar la evaluación del control interno contable como ser:

2.6.4.1. Cuestionarios

Es la técnica más antigua del mundo para documentar y evaluar el control interno y consiste en la formulación de preguntas agrupadas en una de las siguientes formas:

- Por cuentas principales de los estados financieros: bajo este esquema se estructura por cada rubro de los estados financieros, que se considere importante evaluar. Por ejemplo fondos de caja, cuentas por cobrar, activo fijo, etc.
- Por departamentos de la empresa: las preguntas son agrupadas con base en departamentos definidos, según el organigrama de la empresa. Por ejemplo: producción, compras, crédito y cobranzas, mercadotecnia.
- Por ciclo de negocios: es ampliamente usada para la revisión de estados financieros, un cuestionario de control interno elaborado bajo esta clasificación reduce la actividad del negocio a unos pocos ciclos, en donde las operaciones definidas en cada uno de estos tienen algún tipo de relación. Por ejemplo, ciclos de ingreso, compras y cuentas por pagar, producción, nomina y otros costos relacionados, etc.
- Generales: un cuestionario bajo un esquema general establece preguntas que son generales para todo el negocio o varias aéreas del negocio.

2.6.4.2. Narrativos

Son técnicas que tienen el objetivo de documentar los controles internos, pero con la peculiaridad que se tiene un mayor nivel de detalle. Con un narrativo, la evaluación y documentación de los controles internos es más detallada, de tal forma que se permite realizar comentarios a los aspectos en el reflejado.

2.6.4.3. Flujogramas

Son técnicas de documentación mas graficas que narrativas. Se utiliza cuando se desea tener una primera apreciación acerca del funcionamiento de un procedimiento a nivel general. Se puede tener los siguientes tipos de flujogramas.

- Secuenciales
- Columnas, y
- Analíticos

Los flujogramas aplicados al proceso de documentación de los controles internos tienen una función mas de ayuda grafica para el entendimiento de un sistema, que el de documentación propiamente dicha, es decir son complementarios.

2.6.5. Informe de control interno

Es un informe dirigido a la alta gerencia de una entidad, en el cual se detallan todas las situaciones o debilidades encontradas en la evaluación de los sistemas, métodos y procedimientos de contabilidad usados. El informe de control interno debe ser redactado en un estilo sobrio en el cual no se debe, en ningún caso personificar o señalar cargos específicos en la entidad, acerca de las responsabilidades detectadas como debilidad.

Los informes pueden ser emitidos por el departamento de auditoría interna, o por auditores externos independientes que han examinado los estados financieros. Las responsabilidades de cada uno son diferentes, por tanto, el alcance del trabajo de evaluación del control interno contable y su informe relacionado.

2.6.6. División o clasificación del control interno

Se clasificara el sistema de control interno de la empresa, según el uso o aplicación dentro de los diferentes campos de la organización y en forma esquemática:

| CONTROL INTERNO | CONCEPTO |
|-------------------|---|
| Contable | Se denomina al control interno de los movimientos patrimoniales, y de resultado, que modifican la situación patrimonial económica y financiera de la empresa. |
| Operativo | Es el control que se practica dentro de las distintas áreas, departamentos y sectores que componen el ente, sin entrar a determinar si estos son productivos, de servicio o "Staff" |
| Preventivo | Se utiliza una protección razonable y adecuada del patrimonio de la organización. |
| De la información | Es utilizado para la información confiable, eficiente y a su vez oportuna, para la toma de decisiones |
| Administrativo | Tiende a tratar de optimizar el rendimiento operativo a través de la eficiencia. |
| Continuo | Se practica en todos los casos u operaciones y tiende la característica de ser rutinario o sistemático. |
| Esporádico | Es un control selectivo, por excepción, que se practica irregularmente, es de carácter potencial, ya que su aplicación es latente. |
| Por Sistema | Es cuando el control existe incorporado |

| | |
|----------------------|--|
| | al sistema en que actúa. Es un elemento censor en cada paso o proceso estratégico |
| Externo al Sistema | Es el que se realiza por la evaluación que practica un elemento extraño al proceso, comparando este con la realidad y aquello que debió haber sucedido. |
| Directo o deliberado | Es el control que se organiza con el propósito de llevar a cabo una revisión interna, en la confrontación de datos que forman una información determinada con sus respectivos elementos de juicio. |
| Indirecto simultaneo | Es un procedimiento de revisión que acompaña a la ejecución misma de los actos administrativos o técnicos y se basa principalmente en la división de tareas, esencia de todo control interno eficaz, cuando la unidad de trabajo es compleja y necesita ser realizado por varias personas o un número considerable de ellas. |

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

El método de investigación científica es un proceso sistemático que facilita y hace posible la utilización de los métodos necesarios, como ser técnicas y herramientas que son requeridas en el desarrollo y culminación de un trabajo de investigación, en este caso científico pues incrementa el conocimiento.

Por lo tanto, a continuación me permito exponer los métodos, instrumentos y herramientas que serán indispensables para la realización del presente proyecto de grado.

3.2. METODO DE INVESTIGACIÓN

“Método quiere decir a través del camino, por lo tanto un método es el procedimiento o camino viable para conseguir un fin propuesto, mientras que el método científico que utilizaremos, es el procedimiento adecuado para lograr los fines propios de la investigación propiamente dicha” Niver Montes Camacho “La Tesis el trabajo dirigido”

El método del cual se valdrá la presente investigación científica es principalmente el método deductivo, que tendrá de apoyo en el método analítico. “El método deductivo parte de datos generales aceptados como válidos y por medio del razonamiento lógico puede deducirse varias suposiciones. Se entiende por deducción a toda inferencia. Lo que está presente en lo general también está presente en lo particular, lo que es válido para todo el universo también es válido para cada uno de los componentes”.

Como análisis se refiere a la descomposición de cierto fenómeno u objeto en cada una de las partes que la constituye en dependencia con el objeto de investigación adquirirá formas diferentes.

3.3. TIPO DE ESTUDIO

La investigación está desarrollada de acuerdo a un estudio exhaustivo de los instrumentos empleados en la investigación. Siendo desarrollado con los tipos de estudio: Exploratorio, Descriptivo y a su vez Explicativo.

3.4. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para el presente proyecto de grado de investigación será necesaria la recolección de información tanto de fuentes primarias como secundarias.

3.4.1. Fuentes Primarias.

Esta información proporciona datos a primera mano, es decir información precisa para el tema a investigar, se encuentra al alcance de un público profesional y especializado que permite la profundización del mismo.

En la recolección de información oral o escrita que es recopilada directamente a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes o actores en un suceso, como ser entrevistas o cuestionarios.

3.4.2. Fuentes Secundarias.

Toda documentación se trata de informaciones escritas que ha sido recopilada por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes, como ser libros técnicos, manuales especializados, normas, técnicas, glosarios y páginas de internet.

Entre estas fuentes de información que ayudan a proporcionar más información sobre el tema de investigación, se tiene:

- ✓ Libros especializados.
- ✓ Libros relativos a técnicas.
- ✓ Publicaciones de prensa.
- ✓ Revistas especializadas.
- ✓ Folletos.
- ✓ Internet.
- ✓ Institutos de investigación de organizaciones internacionales.
- ✓ Colegios profesionales.
- ✓ Universidades como públicas y privadas.
- ✓ Universidades del Exterior Departamentos de Investigación.

3.4.3. Técnica para la Recopilación de Información.

Las técnicas más usuales de recopilación de datos son: Técnicas verbales, oculares, documentarias y físicas.

3.4.3.1. Técnicas Verbales.

Se subdividen en: Indagación y Encuestas.

- Indagación.- Es obtener información por medio del contacto directo y personal con funcionarios de distinto nivel de las direcciones, particularmente mediante la realización de entrevistas que son el medio más idóneo para llevar a cabo el relevamiento de información de aquellos sistemas u operaciones que no están debidamente formalizados.
- Encuestas.- Se hace mediante el diseño de formularios específicos que se dirigen a los funcionarios de la entidad o institución, generalmente se utilizan tres tipos de formularios: los dirigidos a niveles gerenciales, a los supervisores y al personal operativo o de línea.

Para que una encuesta tenga efectividad debe ser concreta, no muy extensa, de fácil respuesta y deben acompañarse con instrucciones relativas a como completar cada punto de la misma.

3.4.3.2. Técnicas Oculares.

Estas técnicas se subdividen en Observación y Comparación.

- ✓ Observación.- Aplicación a las actividades de observar la forma en que se ejecutan las operaciones, procedimientos, métodos, etc.
Consiste en observar la ejecución tal como es realmente ignorando en principio las prescripciones formales contenidas en manuales, instructivos y otros documentos similares.
- ✓ Comparación.- Se relaciona y establece tomando en cuenta ciertas cualidades entre dos o más elementos que están bajo examen con el propósito de establecer analogías o diferencias.

3.4.3.3. Técnicas Documentarias.

Constituye el cálculo aritmético y comprobación, se hace los cálculos hechos por funcionarios de dirección o por el encargado para corroborar alguna información.

3.4.3.4. Técnicas Físicas

Es la técnica más utilizada la inspección.

La inspección.- significa tomar conocimiento de la existencia de cosas o actividades desarrolladas dentro de la dirección o unidad. Así tenemos por ejemplo la verificación física de los activos fijos, insumos, etc.

CAPITULO IV

LA EMPRESA

4.1. Almacenes San Francisco S.A.

4.1.1. Historia

La empresa Almacenes “San Francisco S.A.”, surgió en los años 90. Como un negocio familiar de venta de abarrotes y comestibles, fundada por Sr. Francisco Morales Jiménez, como sociedad unipersonal, inicialmente tenía el rotulo comercial “La Económica”, en la ciudad de La Paz, República de Bolivia , años más tarde debido a la respuesta de sus clientes decidió transformar a otro tipo de sociedad por el actual, el 3 de marzo de 2000, como sociedad anónima integrada por varios accionistas, al año siguiente se ampliaron a la incursión de la elaboración de pan, y en la venta de mercaderías generales y carnicería.

Su mercado se encuentra constituido principalmente por clientes locales como regionales, siendo los primeros los que representan el mayor ingreso y base de clientes de la empresa.

La expansión de la empresa se hizo notar en principios de la gestión 2004, gracias a los esfuerzos de su gente, cubriendo diferentes zonas de la ciudad, con nuevas sucursales en los barrios de Miraflores, Sopocachi, Zona Norte y Zona Sur, con la firme intención de cubrir las necesidades de las zonas habitacionales en crecimiento, con énfasis el segmento de población de ingresos medios que buscan un excelente surtido y buena calidad en artículos y comestibles. A finales

del año 2005 la empresa Almacenes San Francisco S.A., amplió su cobertura comercial con la apertura de más sucursales y con diferentes formatos de tienda que se establecieron para establecer necesidades de productos básicos para la población, ya sea en supermercados o en la instalación de pequeñas, pero bien surtidas sucursales.

Para no quedar al margen de los cambios y oportunidades que se presentan, Almacenes San Francisco S.A., pretende que con la expansión del negocio, se efectuó una constante evaluación de los controles existentes, por lo que determino la opción de establecer un Departamento de Auditoría Interna que dé certeza a los accionistas y Gerencia General de que los controles internos contables, tributarios y administrativos cumplen los estándares de una empresa en constante crecimiento.

4.1.2. Sucursales

Actualmente contamos con 15 sucursales de supermercados establecidos en el Departamento de La Paz, con una planilla de 500 empleados, abarcando un total de 2.000 m² de área de venta, incluyendo un centro de distribución en la Zona Sur de 4.000 m².

Dentro de los planes a mediano plazo se encuentra la expansión de la cadena comercial en las ciudades de Cochabamba y Santa Cruz de la Sierra, donde estudios de mercado indican que tendrían buena aceptación.

Las sucursales de supermercados que están en operación son:

Miraflores (4), Zona Sur (5), Ciudad del Alto (3), Sopocachi (2), y Zona Norte (1).

4.2. Filosofía organizacional

4.2.1. Misión

Partiendo de la premisa en que la Misión en una empresa establece la razón por la que existe, en el caso de “Almacenes San Francisco S.A.” toma como principios básicos el comercio de artículos, el servicio y atención al cliente, sin perder de vista el papel de sus integrantes, y el rol que desempeña en la sociedad:

- ✓ Ser líder en el mercado minorista, ofreciendo artículos de máxima calidad y con el mejor precio, en Supermercados de autoservicio cómodas, limpias, agradables y de atención excelente, para lograr siempre la satisfacción total de nuestros clientes.

- ✓ Colaboradores, accionistas y proveedores, integramos una comunidad donde nos realizamos personal y profesionalmente, generado un alto valor económico, con sentido de responsabilidad a nuestro entorno.

4.2.2. Visión

La visión de los “Almacenes San Francisco S.A.”, abarca sus objetivos a largo plazo y los valores que no serán sobrepasados al buscar conseguir los objetivos que se quieren alcanzar, contiene la intención estratégica que da la Gerencia General a los esfuerzos de la empresa:

- ✓ Ser la empresa líder de Supermercados de autoservicio de mayor eficiencia, crecimiento, innovación, prestigio, servicio, rentabilidad y adaptación a mercados específicos.

4.2.3. Valores

Equidad

- ✓ Dar a todos el mismo trato reconociendo su contribución.

Lealtad.

- ✓ Ser congruente entre nuestras acciones y responsabilidades propias de la empresa.

Productividad

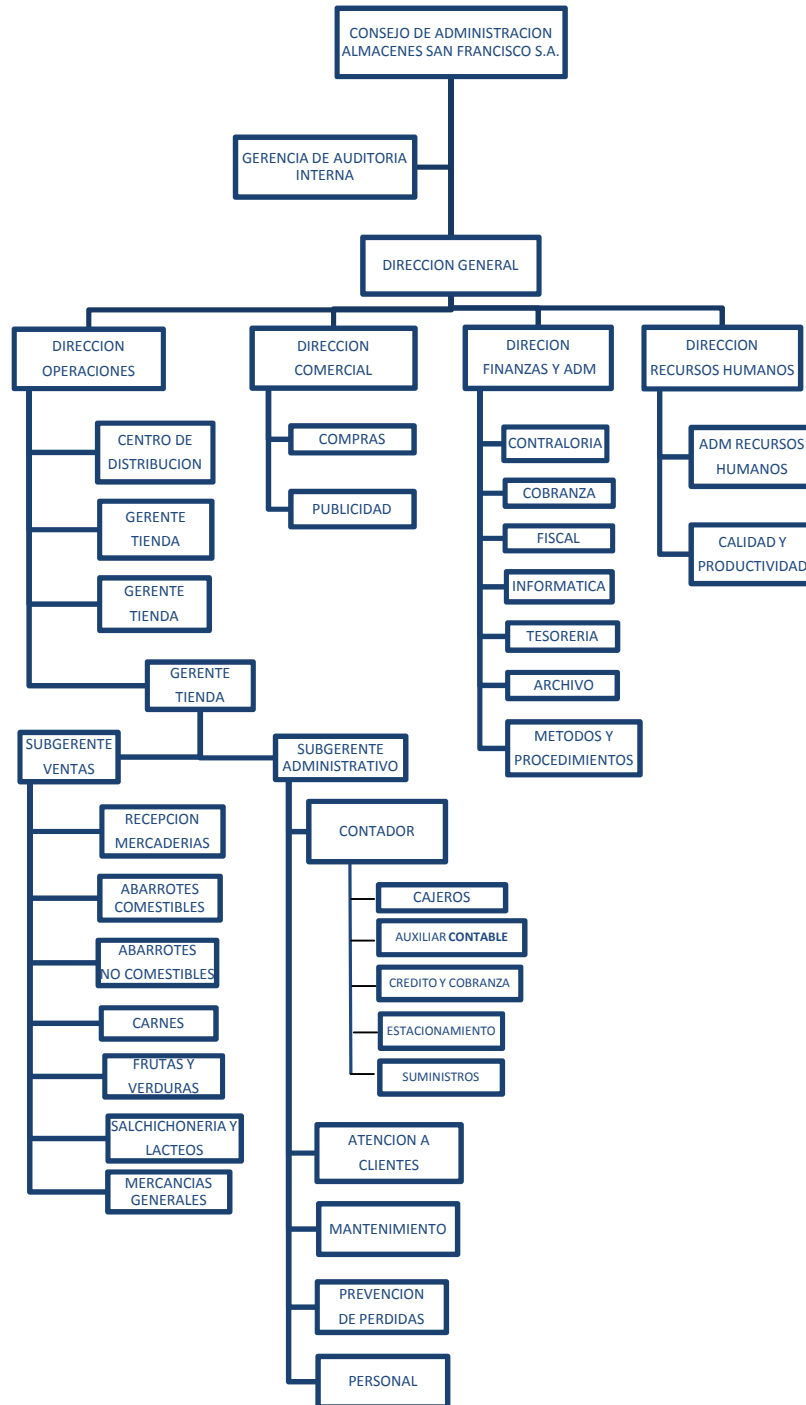
- ✓ Uso óptimo de los recursos para lograr los objetivos.

Trabajo en Equipo

- ✓ Apostar y coordinar ideas, trabajo y acciones en conjunto, para el logro del objetivo común.

4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA



4.4. PROBLEMÁTICA ACTUAL

Actualmente las empresas dedicadas al comercio minorista sufren diversos problemas, especialmente si fueron formadas a partir de una empresa unipersonal, como el caso de “Almacenes San Francisco S.A. “, la cual como consecuencia del crecimiento de los últimos años presentan nuevos retos:

- ✓ Consolidar a su área de Auditoría Interna para que realice revisiones a las operaciones y registros, a efecto de validar con los objetivos establecidos.

- ✓ Existe necesidad de evaluar la actuación de las áreas que integran “Almacenes San Francisco S.A.” por medio del cumplimiento de los factores de Desempeño Críticos, a fin de estar en consecuencia con la Misión y Visión de la Empresa.

- ✓ La Empresa requiere verificar el correcto apego al Código de Comercio, y procedimientos de mejores prácticas corporativas.

- ✓ Debido al ambiente de negocios en que se desenvuelve la empresa, como es la preferencia del cliente, condiciones de oferta a clientes, demanda por proveedores y competencia con empresas del mismo giro comercial, es importante crear condiciones de operación de alta calidad y eficiencia.

- ✓ La alta Dirección requiere la información contable y oportuna sobre la situación de la empresa para una adecuada toma de decisiones.

4.5. NORMAS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Anticipando el momento actual, la Dirección de Finanzas estableció, el Departamento de Métodos y Procedimientos, asignando la responsabilidad de integrar el esquema organizacional y la documentación y los métodos, principios, normas, procedimientos, y parámetros en los que deberán apegarse, y que el Auditor Interno, tomará como referencia para verificar su realización y grado de cumplimiento.

El manual de procedimientos de la compañía contiene la descripción de actividades que deben seguirse, así como la delimitación de responsabilidades del personal que interviene en la realización de las funciones (Manual de Funciones) de una o varias unidades administrativas.

El manual incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación, así como contiene información y ejemplos de formularios, autorizaciones y documentos necesarios, equipo de oficina y programa de informática a utilizar, así como datos que puedan auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el “manual de procedimientos”² registra y transmite sin distorsión, la información relativa al funcionamiento de todas las unidades operativas de la empresa, permitiendo conocer el funcionamiento por medio de descripción de tareas, ubicación, requerimientos y responsabilidades de su ejecución. También facilitará la inducción al puesto así como el adiestramiento y capacitación al personal de nuevo ingreso, ya que describe en forma detallada las funciones y responsabilidades, sin olvidar la importante función de facilitar las labores de auditoría y la evaluación del Control Interno.

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática para hacer un determinado trabajo.

La presentación de procedimientos aislados no permite conocer la manera integral de la operación en una institución, empresa o unidad administrativa y reconocer la diferencia en la calidad de los servicios prestados, y la necesidad de precisar los problemas y/o dificultades administrativas que se presentan en la continuidad de la operación de un organismo público o privado, en mucho obedece a la ausencia de procedimientos redactados que permitan la realización de estudios encaminados al mejoramiento administrativo, de ahí la necesidad de que estos se agrupen en forma ordenada en un solo documento denominado “Manual de Procedimientos”.

² Organización y Métodos – Benjamín Franklin – Guillermo Gómez (pág. 183-184 2.002).

Los Objetivos mencionaremos:

- a) Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- b) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- c) Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- d) Facilitar labores de auditoría, la evaluación, control interno y su vigilancia.
- e) Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo hacerlo.
- f) Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- g) Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

CAPITULO V

EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

5.1. ANTECEDENTES

El Consejo de Administración de “Almacenes San Francisco S.A.”, con el apoyo de la Dirección General (Gerencia General), ha definido las funciones y atribuciones del Departamento de Auditoría Interna, con un carácter independiente y con la firme decisión de consolidar la responsabilidad de agregar valor y mejorar las operaciones de la empresa, contribuyendo al logro de objetivos a través de la evaluación y medición de la eficiencia del DESEMPEÑO, estableciendo las estrategias de operación.

5.2. FILOSOFÍA

5.2.1. Misión

Satisfacer las necesidades de Auditoría Interna de la Empresa “Almacenes San Francisco S.A.”, de una manera eficaz, eficiente y productiva, con la revisión y evaluación de las principales funciones y sistemas de operación, para mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección, emitiendo informes con observaciones y sugerencias de negocios, que ayudan a la organización al logro de sus objetivos.

5.2.2. Visión

Consolidar al Departamento de Auditoría Interna como área estratégica que dé certeza a la operación y proporcione información oportuna sobre el desempeño de la organización, por medio de la evaluación a sus procesos en función a la Misión de la Empresa.

5.3. METODOLOGÍA

La auditoría interna se enfocará en tres puntos básicos:

- ✓ El seguimiento de la operación a través de los sistemas, estableciendo parámetros y confronta de cifras, que permitan detectar oportunamente las irregularidades.
- ✓ Pruebas de cumplimiento profundas y suficientes que permitan tener certeza de que los controles se están ejerciendo.
- ✓ La Auditoría Interna hará uso de herramientas y técnicas de auditoría asistida por sistemas informáticos, que permitan el análisis de los datos y pueda llegar a conclusiones para la toma de decisiones, basadas en el dominio del conocimiento sobre el tema expuesto, con los estudios y experiencias adecuados y que sea posible confirmarlas a través de resultados obtenidos, dándose así un valor agregado al trabajo de auditoría interna.

5.4. OBJETIVOS.

- ✓ Comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas para operaciones y programas establecidos.
- ✓ La identificación y prevención de riesgos.
- ✓ Certificar la confiabilidad e integridad de la información generada en la organización.
- ✓ Comprobar el cumplimiento de políticas, planes, procedimientos y controles internos establecidos en la organización.
- ✓ Verificar la correcta salvaguarda de los activos.
- ✓ Cerciorarse del uso eficiente y económico de los recursos.
- ✓ Dar asesoría a la Dirección y portar elementos para autodiagnóstico y autoevaluación.

5.5. VALORES

Consiste en los criterios de acción a los que se debe apegar el trabajo del auditor:

Ética Profesional

El Departamento de Auditoría Interna se apegara al Código de Ética profesional.

Secreto Profesional

No revelar los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión.

Confidencialidad

No debe revelar información importante a personas que no correspondan conocerlas.

Independencia Mental

No habrá conflicto de intereses con el área auditada.

Objetividad

Las observaciones corresponderán a los hechos que se reportan.

Veracidad

Los informes serán veraces y confiables.

Honestidad

Se manifiesta los hechos, observaciones y recomendaciones, según el profesional criterio del auditor.

Calidad

Cualidades positivas con las que se harán las cosas.

Oportunidad

Hacer las cosas cuando conviene, a tiempo y en su oportunidad.

Funciones

El área de auditoría tiene la obligación de proporcionar un servicio independiente de aseguramiento y consultoría, con el fin de agregar valor y mejorar las operaciones de “Almacenes San Francisco S.A.”. Así como ayudar a la organización a cumplir su Misión, mediante la aportación de un enfoque sistemático y disciplinario al evaluar y proponer mejoras a los procesos de Gestión de Riesgos y Control de operaciones.

5.6. ALCANCE DEL TRABAJO

A través del alcance se determinará si los procesos de Gestión de Riesgos y Control, de acuerdo a su diseño e implementación, son adecuados y funcionan de forma que permitan que:

- ✓ Se logran los programas, planes y objetivos.
- ✓ La interacción con los diversos grupos de gobierno ocurre conforme se necesita.
- ✓ La información financiera y operativa es exacta, confiable y oportuna.
- ✓ Las acciones de los empleados cumplen con las normas, políticas y procedimientos aplicables.
- ✓ Los recursos se obtienen de manera económica, se usan eficientemente y están protegidos adecuadamente.
- ✓ Los riesgos están adecuadamente identificados y administrados.
- ✓ Se promueve la calidad y la mejora continua en los procesos de control de la organización.

5.7. REPORTE FUNCIONAL

La Gerencia de Auditoría Interna es responsable ante el Consejo de Administración de:

- ✓ Proporcionar anualmente una evaluación sobre lo adecuado y eficaz de los procesos de control de la Organización para controlar sus actividades y administrar sus riesgos en las áreas establecidas bajo los términos de misión y alcance del trabajo.
- ✓ Reportar sobre los asuntos significativos relacionados con los procesos para controlar las actividades de la organización, incluyendo las mejoras a esos procesos, así como proporcionar la información relativa a esos asuntos hasta su terminación.
- ✓ Proporcionar información periódica sobre el avance y resultados del plan anual de auditoría, y de la suficiencia de los recursos del Departamento.
- ✓ Coordinar y proporcionar supervisión a otras funciones de control y monitoreo (administración de riesgos, cumplimiento, seguridad, leyes, ética, ambiente, auditoría externa).

5.8. INDEPENDENCIA

La actividad del Departamento de Auditoría será independiente, así como está libre de injerencias cuando se determine el alcance, desempeño y la comunicación de resultados.

Para asegurar la independencia del departamento de Auditoría Interna, el personal reportará a la Gerencia de Auditoría Interna, quien a su vez reporta directamente al Consejo de Administración.

5.9. RESPONSABILIDADES

La gerencia y personal del Departamento de Auditoría Interna son responsables de:

- ✓ Desarrollar un plan anual de auditoría, utilizando una metodología apropiada basada en los riesgos o asuntos de control identificados.
- ✓ Implementar el plan anual de auditoría, incluyendo cualquier tarea especial o proyecto requerido por la dirección general.
- ✓ Mantener al personal de auditoría con los suficientes conocimientos, habilidad y experiencia profesional para satisfacer los requerimientos del Estatuto.

- ✓ Evaluar y asesorar en funciones significativas, nuevos procesos de servicios, operaciones y control, para su desarrollo, implementación y/o expansión.
- ✓ Emitir reportes trimestrales para el consejo de administración, así como para la dirección general, resumiendo los resultados de las actividades de auditoría.
- ✓ Proporcionar al Consejo de Administración y Dirección General una lista de mediciones importantes sobre metas y resultados.
- ✓ Informar al Consejo de Administración y Dirección general de las nuevas tendencias o prácticas exitosas en auditoría interna.
- ✓ Ayudar a la investigación de actividades sospechosas o fraudulentas dentro de la organización, e informar los resultados a la dirección general.
- ✓ Tomar en consideración el alcance del trabajo de los auditores externos conforme sea apropiado, con el propósito de proporcionar una óptima cobertura de auditoría para la organización a un costo razonable.

5.10. AUTORIDAD

La gerencia de Auditoría Interna y el personal del Departamento de Auditoría están autorizados a:

- ✓ Tener acceso ilimitado a todas las funciones, registros, propiedades y al personal.

- ✓ Asignar recursos, establecer periodicidad, seleccionar asuntos, determinar alcances del trabajo y aplicar las técnicas requeridas para lograr los objetivos de auditoría.
- ✓ Obtener la ayuda necesaria de las unidades de la organización donde realizan auditorías, así como de otros servicios especializados dentro y fuera de la organización.

5.11. LIMITACIONES

La gerencia de Auditoría Interna y el personal del departamento de auditoría no están autorizados a:

- ✓ Participar directamente en la operación del negocio.
- ✓ Registrar o autorizar transacciones contables ajenas al Departamento de Auditoría Interna.
- ✓ Dirigir las acciones de cualquier empleado de la organización no contratado por el Departamento de Auditoría interna, excepto en el caso que tal empleado haya asignado a los equipos de auditoría o en cualquier otra forma ayude a los auditores internos.
- ✓ Implementar y/o mantener los sistemas de control interno.

5.12. NORMAS PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL

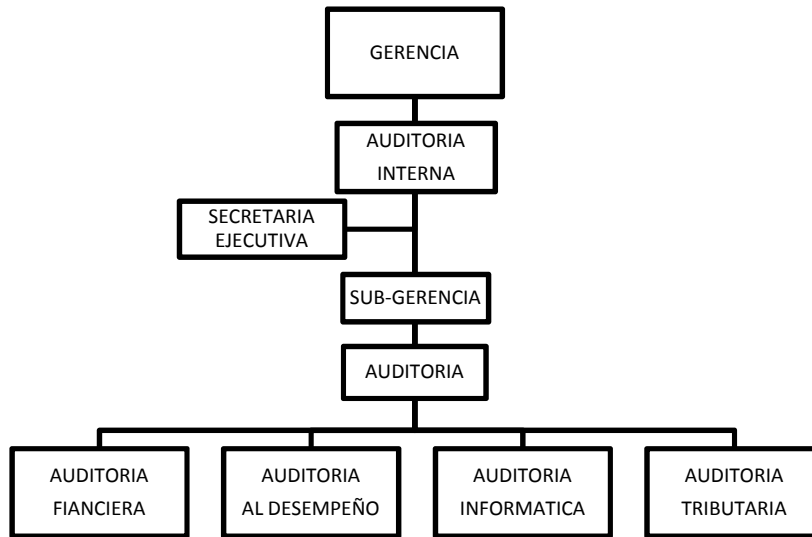
La función de Auditoría Interna, en “Almacenes San Francisco S.A.” está conformada de acuerdo con los estándares del Instituto de Auditores Internos (IIA) y regida por el Código de ética, reconocido mundialmente.

El departamento de Auditoría Interna cumplirá con las Normas para la práctica profesional de la Auditoría Interna del “instituto de Auditores internos”.

5.13. ESTRUCTURA ORGÁNICA

5.13.1. División Funcional

Con la finalidad de que la totalidad de las áreas operativas de la organización se encuentren disponibles para ser evaluadas, se determinó dividir en áreas de operación al Departamento de Auditoría interna de acuerdo al siguiente organigrama desempeñado entre otras, las siguientes funciones:



Auditoría Financiera

- ✓ Verifica y evalúa los procesos de negocio y de registro contable de los principales rubros de los Estados Financieros.
- ✓ Revisa la confiabilidad e integridad de la información financiera generada en la operación (contabilidad, informes anuales, reportes de auditores externos, etc.).
- ✓ Participa en proyectos de desarrollo de nuevos sistemas para prevenir posibles riesgos de operación y control.

Auditoría Al Desempeño

La auditoría al desempeño es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de cumplimiento a los objetivos y metas establecidas.

- ✓ Verifica el grado de cumplimiento a los programas, planes y objetivos establecidos.
- ✓ Verifica el cumplimiento de políticas, procedimientos, leyes y reglamentaciones.
- ✓ Evalúa la eficacia y eficiencia de las operaciones de gestión de riesgos, control y gobierno.
- ✓ Verifica la correcta salvaguardia y manejo de activos.
- ✓ Apoya a la dirección en el proceso de identificación, evaluación y control de los riesgos de las operaciones que requieran mayor atención.
- ✓ Comprueba el uso eficiente y económico de los recursos.
- ✓ Evalúa la eficacia y eficiencia de los controles internos establecidos por la administración y su cumplimiento.

Auditoría Informática

- ✓ Verifica que los principales riesgos relacionados con tecnologías de información se encuentren debidamente administrados.
- ✓ Verifica el adecuado cumplimiento del control interno establecido que salvaguarde la integridad, confidencialidad, disponibilidad y confiabilidad de la información administrada en su sistema de cómputo.
- ✓ Evalúa la función de informática y su aportación al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Auditoría Tributaria

Examen crítico e independiente que efectúa el auditor especializado en impuestos de los controles internos y procedimientos en el área de impuestos de una empresa, entidad, con el fin de hacer recomendaciones tendientes a mejorarlos.

- ✓ Evaluar la situación de impuestos de una empresa, tanto nacional como municipal y otros.
- ✓ Detecta errores que puedan originar mayores impuestos y sanciones en el evento de una revisión de autoridades fiscales.
- ✓ Recomienda y justifica en una posible venta a inversionistas de un negocio libre de impuestos.

- ✓ Su objetivo es estudiar posibles alternativas de ahorro tributario.
- ✓ Verifica las declaraciones presentadas a entidades fiscales.

En la auditoría la información está dirigida hacia las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospección al pasado cercano. Al realizar la revisión con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables.

Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

Después de varias investigaciones se logro obtener información de la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al desempeño y entre lo mas importante en su Boletín 11, establece la metodología para una auditoría al desempeño.

- ✓ Fase I.- Estudio general de conclusiones preliminares: permite conocer a la empresa desde su marco jurídico, operación, estructura, recursos con la culminación de una evaluación preliminar sobre los aspectos relacionados con el cumplimiento a su misión, visión, valores y objetivos, pudiendo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización (anexo 1).
- ✓ Fase II.- planeación: formular el programa de trabajo y criterios de evaluación mediante la identificación de programas, proyectos, áreas,

funciones o procesos críticos en el desarrollo de la auditoría, en conjunto con un análisis del sistema de control interno existente.

- ✓ Fase III.- Ejecución de la auditoría: Como parte de las actividades propias de la revisión, es recomendable formular diagramas de procesos objetivos de la auditoría, así como elaborar estudios de recursos utilizados y costos incurridos.

Aplicar los indicadores de desempeño seleccionados mostrando los resultados con las variaciones determinadas, analizando los factores que influyen en dicho resultado.

- ✓ Fase IV.- Informe de auditoría: Una vez que el equipo auditor emite el resumen del trabajo realizado, observaciones detectadas y desarrollo de alternativas de solución, comentará con los ejecutivos responsables el borrador del informe, previo a la emisión del definitivo.

5.14. COMITÉ DE MEJORAS PRÁCTICAS CORPORATIVAS

Tomando en consideración lo derivado de la recomendación del comité de mejoras prácticas sobre la existencia de un mecanismo que apoye en la verificación del cumplimiento de la función de auditoría, “Almacenes San Francisco S.A.” a fin de transparentar su administración y cumplir con las disposiciones relativas a la instrumentación de órganos intermedios que asesoren al consejo de administración en sus funciones y toma de decisiones más informadas, realizó las adecuaciones necesarias para cumplir las disposiciones relativas, estableciendo

que el departamento de auditoría interna sirva de apoyo a los órganos intermedios en las actividades que de acuerdo al comité de mejoras prácticas corporativas, son propias del órgano intermedio tales como:

- ✓ Apoyar al consejo de administración en la verificación del cumplimiento de la función de auditoría.
- ✓ Asegurarse que las auditorías internas y externas se realicen con la mayor objetividad y efectividad posible.
- ✓ Revisar que la información financiera sea útil, oportuna y confiable; es decir que la información que llegue al consejo de administración, a los accionistas y al público en general, sea transparente, suficiente y refleje razonablemente la posición financiera y el resultado de operación de la sociedad.
- ✓ Evaluar que la sociedad cuente con los mecanismos internos y externos que garanticen el cumplimiento de las leyes y reglamentos que le son aplicables.
- ✓ Conocer el estatus de los juicios y litigios en proceso y el resultado de los concluidos.
- ✓ Conocer el programa de trabajo y remuneración de los auditores externos.

De igual forma en el código de mejoras prácticas corporativas, se describen los procesos en los que el área de auditoría cumplirá con sus funciones, haciendo una descripción sobre como el órgano intermedio interactúa con el consejo de

administración en relación con las prácticas contables de la sociedad y a los mecanismos que tiene que asegurar una buena calidad en la información financiera.

La función de auditoría en “Almacenes San Francisco S.A.”, está alineada con los objetivos de la compañía, ejerciendo funciones de vigilancia y asesoría en control interno a través de:

- ✓ Comprobar por medio de pruebas pertinentes, la existencia de los activos de “Almacenes San Francisco S.A.” y la razonabilidad de su custodia.
- ✓ Verificar la confiabilidad de la información financiera y estadística elaborada por las diferentes áreas de la compañía.
- ✓ Verificar la confiabilidad de los sistemas, su integridad y sus controles.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las políticas corporativas.
- ✓ Verificar el cumplimiento y apego a las leyes, normas y regulaciones que apliquen, según sea el caso.
- ✓ Evaluar las acciones tomadas por la administración para la solución de los puntos detectados y las auditorías a través de entrevistas personales con los responsables directos.

De las actividades señaladas, resulta un informe y su seguimiento de acuerdo al proceso que se describe a continuación:

- ✓ Hacer recomendaciones en caso de desviaciones.
- ✓ Discutir los informes de auditoría con cada responsable y obtener compromisos de corrección.
- ✓ Sugerir modificaciones a políticas y procedimientos para mejorar el control interno.

CUESTIONARIO SOBRE LA FUNCIÓN DE AUDITORIA EN ALMACENES SAN FRANCISCO

Sobre la Selección de los Auditores

| | SI | NO | COMENTARIOS |
|---|-----------|-----------|--------------------|
| ¿Los ingresos del auditor externo así como de cualquier otra revisión externa, provenientes de llevar a cabo la auditoría de la sociedad, representan un porcentaje igual o menor al 20% de los ingresos totales de los despachos encargados? | X | | |
| ¿La rotación del socio que dictamina a la sociedad es de al menos cada 6 años? | X | | |

Sobre la Información Financiera

| | SI | NO | COMENTARIOS |
|--|----|----|-------------|
| ¿La sociedad cuenta con un área de Auditoría Interna? | X | | |
| ¿El órgano intermedio que se encarga de realizar la función de auditoría somete las políticas contables a la aprobación del consejo? | X | | |
| ¿El órgano intermedio que se encarga de realizar la función de auditoría se cerciora si la información financiera pública intermedia, se elabora de acuerdo con los mismos principios, criterios y prácticas con los que se elaboran los informes anuales? | X | | |

Sobre los Controles Internos

| | SI | NO | COMENTARIOS |
|---|----|----|-------------|
| ¿Existe un sistema de Control Interno? -Control interno contable -Control interno administrativo -control interno tributario | X | | |
| ¿Se someten a la aprobación de consejo los lineamientos generales del sistema de Control Interno? (control interno contable, control interno administrativo, control interno tributario) | X | | |

| | | | |
|--|----------|--|--|
| | | | |
| <p>¿El órgano intermedio que se encarga de la función de auditoría evalúa y emite una opinión acerca de la efectividad del sistema de control interno?</p> <p>(control interno contable, control interno administrativo, control interno tributario)</p> | X | | |
| <p>¿Los auditores externos validan la efectividad del sistema del control interno y emiten un reporte respecto a dichos controles?</p> | X | | |

Revisión del Cumplimiento de Disposiciones

| | SI | NO | COMENTARIOS |
|--|-----------|-----------|--------------------|
| <p>¿El órgano intermedio que se encarga de la función de auditoría verifica que existan controles que permitan determinar si la sociedad cumple con las disposiciones que le son aplicadas y lo reporta periódicamente al consejo?</p> | X | | |
| <p>¿La revisión del cumplimiento de todas las disposiciones aplicables se lleva a cabo cuanto menos una vez al año?</p> | X | | |
| <p>¿Se informa periódicamente al consejo de administración acerca de la situación legal de la misma?</p> | X | | |

Como podemos notar la empresa cumple con el objetivo de dar certeza a sus operaciones por medio de la función del Órgano Intermedio, ya que se apega a disposiciones relativas al rubro de auditoría.

CAPITULO VI

AUDITORÍA AL DESEMPEÑO

Los objetivos y metas son fundamentales en el proceso de auditoría, contra ellos se compara el desempeño de un área o persona en particular.

Los objetivos clasifican a los empleados que es lo que se espera de ellos y hace una evaluación de manera imparcial y objetiva.

Como ejemplo en “Almacenes San Francisco S.A.”, se introdujo el plan del Siempre Disponible que consiste en la garantía que los clientes siempre encontraron el artículo que buscan en la tienda y en caso contrario la empresa se compromete a llevarlo a su domicilio sin costo.

Como podemos ver, esta meta sirve para comparar que tan eficientemente se están realizando el resurtido de la mercancía en tienda y compromete a todas las áreas que intervienen en su cumplimiento.

Existen objetivos establecidos y con ellos se busca medir el desempeño con la frecuencia que la Dirección General cree necesario. Como ejemplo, a fin de medir el grado de cumplimiento sobre la mercancía que tenemos en existencia, basta comparar la estadística de cuántos clientes no encuentran el artículo que están buscando, o que áreas más susceptibles de carecer de artículos que nuestra clientela demanda, y partir de este análisis comparar con lo que la empresa está dispuesta a incidir en estos rubros, para establecer metas objetivas y medibles.

Cuando los objetivos son alcanzados, la empresa reconoce el esfuerzo de los involucrados, y dependiendo del área, la empresa motiva al empleado con bonos y premios motivando la eficiencia de las áreas que intervienen.

En el caso contrario, cuando no se alcanzan los objetivos estimados se hace un análisis con los involucrados sobre lo que pasó, donde están las fallas, o que situaciones no permiten que se logre lo planeado.

En ocasiones, por lo menos, será necesario revisar los objetivos establecidos y en la mayor parte de los casos buscar las causas de las fallas y realizar los ajustes necesarios o medidas correctivas, en muchos casos se utiliza el análisis estratégico. (Anexo 2).

La Auditoría al desempeño en “Almacenes San Francisco S.A.” es un sistema dinámico que se adopta a las condiciones existentes, analizando los procesos de manera continua, y realizando los ajustes necesarios a fin de medir realmente el cumplimiento de objetivos.

Las condiciones del mercado modifican continuamente las metas pero también hacen que los involucrados se adapten y establezcan formas de trabajo que permitan continuar proporcionando un servicio de calidad y en consecuencia ayuden al logro de objetivos tanto del área, como los de la empresa.

Entre los objetivos de la empresa tienen aquellos asignados a áreas operativas del “Almacén San Francisco S.A.”, con las metas autorizadas por la Dirección General para el ejercicio 2009 con evaluación trimestral y anual.

6.1. GERENCIA DE TIENDA

- ✓ Incrementar el monto de ventas (5%), Margen de utilidad (6%).
- ✓ Incrementar la utilidad de operación respecto a las ventas totales (18%).
- ✓ Dar un servicio de calidad al cliente – encuestas de satisfacción al cliente (+88%).
- ✓ Optima administración y rotación de inventarios absolutas (1% de inventario total).
- ✓ Mejorar el clima organizacional (llegar al 85 % de satisfacción del personal).
- ✓ Implementar el plan de desarrollo para el personal (cumplir el programa de capacitación elaborado por la Gerencia de Productividad y calidad).

6.2. MANTENIMIENTO DE TIENDA

- ✓ Optimizar el gasto de mantenimiento (De acuerdo al Presupuesto Autorizado).
- ✓ Satisfacción del Cliente Interno – Encuesta de Servicio (+85% satisfacción).
- ✓ Dar mantenimiento preventivo y correctivo a instalaciones y equipo (De acuerdo al plan de trabajo elaborado por la Gerencia Corporativa de Mantenimiento).
- ✓ Mejorar el clima organizacional del Departamento (Lograr el 85% de satisfacción).

6.3. RECURSOS HUMANOS

- ✓ Contribución a la Productividad Comercial – optimizar costo de la nómina / ventas totales (De acuerdo al presupuesto autorizado).
- ✓ Disminuir los accidentes de trabajo (De acuerdo a la prima de riesgo promedio de la cadena en 2008).
- ✓ Impulsar una cultura de servicio al cliente de acuerdo a evaluaciones externas (+85% de satisfacción).

- ✓ Proporcionar los Recursos Humanos requeridos en Almacén (Cubrir el 95% de la planta autorizada).
- ✓ Calidad en el servicio al cliente interno – cuestionario de satisfacción (+85%).
- ✓ Disminuir el índice de rotación (10% en categoría planta).
- ✓ Impartir los recursos de capacitación (De acuerdo al plan autorizado para 2009).
- ✓ Garantizar personal competente – Personal de nuevo ingreso que pasa a planta (75%).

6.4. PUBLICIDAD

- ✓ Contribuir en el Control de Gastos (De acuerdo al presupuesto autorizado).
- ✓ Mejorar la imagen de la marca (Cuestionarios de satisfacción).
- ✓ Realizar tres eventos anuales (De acuerdo al plan de trabajo autorizado).
- ✓ Desarrollar las competencias estratégicas (Evaluación de cursos).

6.5. RECEPCIÓN DE MERCANCIA EN TIENDA

- ✓ Cumplir los gastos de mantenimiento de unidades (De acuerdo al presupuesto autorizado).
- ✓ Control del consumo de combustible por vehículo (Camionetas, camiones, furgonetas), (De acuerdo al procedimiento establecido).
- ✓ Reducir maltratos de mercaderías durante el proceso de recepción (1% de merma respecto al inventario total).
- ✓ Recepción de mercadería a proveedores en los tiempos establecidos (Desarrollo de actividades de acuerdo al procedimiento establecido).
- ✓ Mejorar el clima organizacional (Alcanzar un 85% de satisfacción del personal).

6.6. CONTABILIDAD

- ✓ Dar un servicio de calidad al cliente interno – cuestionario de servicio (85% de satisfacción).
- ✓ Obtener resultados satisfactorios en revisiones de auditoría (Sin observaciones).

- ✓ Participar en los cursos de actualización (100% de acuerdo al plan establecido para 2009).

- ✓ Control en conciliaciones bancarias (Valores recibidos vs. Valores depositados.)

Como podemos observar, las características de un buen objetivo es que sea: preciso, medible, alcanzable y debe representar un reto para la persona, de tal manera que al cumplirlo resuelva un problema a la empresa o bien impacte favorablemente en sus resultados.

CAPITULO VII

EL INFORME DE AUDITORÍA

7.1. EL INFORME

Es importante resaltar que antes de emitir el presente informe, previo a la emisión del reporte definitivo se lleve a cabo una junta con motivo del término de la revisión, donde el personal que participó en la Auditoría junto con los ejecutivos responsables de la entidad revisada, discutieran los puntos revisados y observaciones formuladas, y que sirvieron como base para emitir el presente informe.

A continuación se presenta un ejemplo de informe correspondiente a una auditoría efectuada a una sucursal del Grupo Almacenes San Francisco S. A., con las observaciones derivadas de la revisión y sugerencias a las mismas.

Señor:

Lic. Roberto Flores A.

Gerente

Sucursal “Miraflores”

Asunto: Revisión a la Sucursal “Miraflores”, del Grupo Almacenes San Francisco S.A. correspondiente al desempeño de sus operaciones correspondientes al ejercicio 2008

Fecha: 15 de mayo de 2009

I. Introducción

Se ha llevado a cabo una revisión al Desempeño por la operación de la sucursal Miraflores correspondiente al ejercicio 2008, durante el periodo del 20 de abril al 12 de mayo de 2009. Como resultado de la revisión efectuada presentamos los comentarios y recomendaciones sobre la gestión y otros puntos que en nuestra opinión merecen su atención.

Fueron revisados de acuerdo a los indicadores al Desempeño y parámetros establecidos, los resultados de la operación del almacén correspondiente al ejercicio 2008.

II. Antecedentes

El lento dinamismo de la economía mundial repercutió en la economía de Bolivia, presentando un crecimiento del Producto Interno Bruto del 4.6%, donde el sector comercio únicamente creció un 1%.

En el año 2008 la empresa realizó cambios importantes en la estrategia de comercialización de promociones y ofertas, al formato de otorgar precios competitivos contra la competencia y al mismo tiempo de mantener algunas de las campañas de temporada que la han distinguido, decisiones que cambiaron la personalidad de Almacenes “San Francisco S.A.” que se habían mantenido durante años, y que fueron tomadas en la plena conciencia por un lado, del efecto negativo al corto plazo y por el otro, de que era el mejor camino para fortalecer a la empresa en el mediano plazo.

Con este nuevo enfoque, la compañía se ha orientado a buscar eficiencia en costos y gastos. En el renglón de Costos de Ventas hubo cambios importantes en la relación con los proveedores, buscando siempre el mejor precio permanente y no en función de negociar las ofertas, para lograr esto se desarrollo una metodología de compras basada en esta nueva definición y en un mejor uso de la información disponible.

A nivel de grupo la empresa tuvo un crecimiento del 3.5% en ventas contra las del año anterior, y que ascendió a 7 millones de bolivianos.

El margen bruto creció 15 puntos base, para concluir en 19.2% de las ventas, mejorada debida al cambio en nuestra política de descuentos y promociones.

Los gastos de operación disminuyen 3.0% en bolivianos respecto al año anterior, quedando la utilidad de operación en 720.800 bolivianos.

III. Resultados

VENTAS TOTALES

Las ventas de la Sucursal Miraflores ascendieron a 1.200.000 de bolivianos con un incremento de 0.5% respecto al año anterior.

PARAMETRO

En el presupuesto del año 2008 estaba contemplado un incremento en ventas del 5%, por lo que la meta no fue cubierta. Las razones que influyeron en el resultado se contemplan las obras de ampliación de carriles de circulación de la Av. Buch durante el mes de marzo, así como la inauguración de la sucursal en Sopocachi en noviembre 2008 y que se encuentra localizada dentro de la zona de influencia del centro de la ciudad.

ACCIONES A IMPLEMENTAR

Se sugiere implementar campañas de promoción especiales, en conjunto con nuestros proveedores a fin de recuperar y ampliar nuestro segmento de mercado.

Se comentara con el área corporativa de compras la opción de ampliar el catalogo de productos de acuerdo al segmento que maneja Híper Maxi.

VENTAS POR SECCIÓN DE LA SUCURSAL

Del análisis al total de ventas realizadas durante el ejercicio 2008, contra el total de ventas presupuestadas para ese mismo periodo, se observo que 2 secciones de la sucursal, presentaron ventas menores a las presupuestadas en un 5% o más. A continuación se detallan las más importantes.

Los importantes se presentan en miles de bolivianos:

| SECCION | VENTAS | | DIFERENCIA | |
|-------------------|----------------|--------|------------|----|
| | PRESUPUESTADAS | REALES | IMPORTE | % |
| Panadería | 72 | 56 | 16 | 22 |
| Frutas y verduras | 360 | 327 | 33 | 9 |
| Carnicería | 388 | 323 | 65 | 17 |
| Plásticos | 26 | 16 | 10 | 38 |

Así también se tomó una muestra aleatoria de artículos sin venta en el periodo mencionado, verificando su correspondencia exhibición en el área de venta, obteniendo los siguientes resultados:

| SECCIÓN | ARTICULOS REVISADOS | ARTICULOS NO EXHIBIDOS | % |
|--------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------|
| Abarrotes | 10 | 2 | 20 |
| Mercaderías Generales | 10 | 3 | 30 |
| Total | 20 | 5 | 50 |

Según comentarios de los encargados de la sección, las principales razones por las cuales no se exhiben estos artículos son:

- ✓ Falta de espacio.
- ✓ Mercadería Obsoleta.
- ✓ Mercancía Defectuosa.

Asimismo los encargados de las secciones nos comentaron los motivos por los cuales la venta de la mercancía es lenta o nula siendo principalmente:

- ✓ Deficiente calidad de la mercancía.
- ✓ Nos es de gusto del cliente.

ACCIONES A IMPLEMENTAR

1. Que los encargados de la Sección cuiden mensualmente la rotación que presentan sus inventarios, promoviendo las mercancías cuya venta sea de lento o de nulo desplazamiento.
2. Mantener mayor contacto con las otras sucursales y mediante análisis de ventas, observar cual ha sido la sucursal que no muestra problemas en la venta de esta mercancía, pactando una transferencia y con esto obtener los beneficios de liberar capital que no se mueve y destinarlo a mercancía productiva.

GASTOS

Se observo un incremento de gastos de operación en el rubro de suministros en un 15%.

PARAMETRO

En el presupuesto para el ejercicio 2008 estaba contemplado un incremento en relación a las ventas estimadas, por lo que la desviación es superior a lo contemplado. Por comentarios del gerente de la sucursal el incremento es debido a ajustes por consumos realizados en el ejercicio 2007 y que por errores de contabilidad no fueron aplicados en su oportunidad, en su mayoría correspondió a material de empaque y material de oficina.

ACCIONES A IMPLEMENTAR

Se sugiere realizar inventarios periódicos a las existentes de material de suministros, así como promover campañas de ahorro entre el personal.

CLIMA ORGANIZACIONAL

En la encuesta anual de clima organizacional que es realizada por una empresa externa en coordinación con la Gerencia de Calidad y Productividad, mostró que el índice de satisfacción del personal se encuentra en un 75%.

PARAMETRO

El índice promedio clima organizacional de los Almacenes de la cadena Almacenes San Francisco S.A. es de un 80% de satisfacción del personal, donde los aspectos negativos que tiene el personal que trabaja en la Sucursal Miraflores son:

- ✓ El trato que se da a subordinados.
- ✓ Comunicación y trabajo en equipo.
- ✓ La forma en que se toma las decisiones no las consideran juntas.

ACCIONES A IMPLEMENTAR

Es necesario aplicar las medidas propuestas por la Gerencia de Calidad y Productividad para mejorar la satisfacción del personal y evitar que se refleje en la atención y servicio que proporciona la empresa, por lo que es importante crear el sentido de lealtad y pertenencia del capital humano de Almacenes San Francisco S.A.

Los puntos antes mencionados fueron comentados con el Gerente y Subgerente de la Sucursal.

Estamos a su disposición para cualquier aclaración o comentario adicional que usted requiera en relación con el contenido del presente informe.

Atentamente.

Departamento de Auditoría Interna

c.c. Archivo

Gerencias.

CAPITULO VIII

8.1. CONCLUSIÓN

La necesidad de la Auditoría Interna al desempeño en una empresa comercial se pone de manifiesto a medida que ésta aumenta en tamaño, cobertura geográfica y complejidad, lo que hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la Alta Dirección. Por lo cual se tiene que subsanar estas deficiencias con una auditoria al desempeño.

Luego de haber realizado la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se ha podido constatar las deficiencias de Almacenes “San Francisco S.A. como una empresa que creció desde una empresa unipersonal de comercio minorista, en especial en el departamento de auditoria interna Con la falta de funciones, atribuciones concretas y objetivas para el logro de sus objetivos en relación a su misión como empresa.

Se elaboro la definición de la misión y visión para el departamento de auditoria interna con el enfoque de: evaluación y revisión de las principales funciones y sistemas de operación.

- ✓ Se pudo establecer la falta de ubicación del departamento de auditoria interna en la estructura organizacional sin funciones y restricciones concretas que

perjudica el desenvolvimiento del departamento en Almacenes "San Francisco S.A. para la eficiencia de la empresa.

Para evaluar la totalidad de las áreas operativas de la empresa Almacenes "San Francisco S.A. se dividió en cuatro áreas el departamento de auditoria interna: financiera, al desempeño, informática y tributaria. El área al desempeño avaluara en forma objetiva, contractiva, sistemática, profesional las actividades del proceso de gestión con el fin de determinar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

- ✓ El presente trabajo propone que se implante una auditoria al desempeño para evaluar constantemente el desempeño de las diferentes áreas para mejorar su eficiencia y productividad ante la expansión de Almacenes "San Francisco S.A. con una información confiable y oportuna sobre la situación de la empresa para una adecuada toma de decisiones.

Con la auditoria al desempeño que se realizo, a partir de los objetivos establecidos se medirá el desempeño con la frecuencia que la dirección general la requiera, por medio del cumplimiento de los factores de desempeño críticos. Por lo cual introdujo el plan siempre disponible que consiste en la garantía que los clientes siempre encuentren el artículo que buscan con el fin de medir el grado de cumplimiento sobre la mercancía en existencia, estadísticas de clientes satisfechos, áreas susceptibles de carecer artículos y analizar lo que la empresa esta dispuesta a incidir en estos rubros.

Se pudo comprobar las deficiencias de control de operaciones e información para la toma de decisiones de algunas sucursales por no cumplir con los parámetros de buscar eficiencia en costos y gastos.

Se llevo cabo la revisión al desempeño por las operaciones de la sucursal Miraflores emitiendo un informe al desempeño para mejorar la eficiencia y eficacia de la sucursal.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Alvarado Lourdes, Bosques Lastra García et. La Contaduría Pública estudio de sus génesis y de su evolución hasta nuestros días IMCP México D.F. 1998.
- ✓ Arens Alvin K. Loebbecke James, Auditoría un enfoque integral: Prentice Hall Hispanoamérica, México 1995.
- ✓ Catacora F. Sistemas y Procedimientos Contables Mc Grawhill, Venezuela, 1997.
- ✓ Días de Santo. Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe Coso, Madrid 1998.
- ✓ Gonzales Santillana Ramón Juan. Manual del Auditor elementos de Auditoría ECAFSA, México, 1997.
- ✓ IMPC Normas y Procedimientos de Auditoría 2006.
- ✓ Martínez Ponce de León Jesús, Introducción al Análisis de riesgos, Editorial Limusa, México 2006.
- ✓ Mendivil Escalante Víctor, Elementos de Auditoría. Ecasa México, 1999.
- ✓ Mock Theodore L. Tumer Jerry, Evaluación y Juicio del Auditor en relación con el Control Interno Contable IMCP. México 2006.
- ✓ Ray Whittington, kart Pany, Auditoria UN Enfoque Integral Mc. Grawhill, Colombia 2000.
- ✓ Santiago Zorrilla Arena – Guía para elaborar la tesis. Editorial Mc. Grawhill.
- ✓ Juan Ramón Santillana G. Auditoría al Desempeño – Editorial Thomson – División Iberoamericana.
- ✓ CASHIN Hames, NEUWIRTH Paul, LEVY John, “Encyclopedia de la Auditoria”, Editorial Océano/Centrun España, 1993

ANEXOS

ANEXO 1

3. Planeación por el análisis de las condiciones del presente

Diagnóstico utilizando el modelo de los tres vectores

Análisis interno, fortalezas y debilidades

Análisis externo, oportunidades y amenazas

Matriz FODA y sus estrategias

He visto grandes negocios que se han convertido en el mero fantasma de un nombre, debido a que alguien pensó que podían ser administrados como siempre, y aunque la forma de administrar pudo ser excelente en sus días, su excelencia consistió en estar alerta a su época y no en la esclavitud de su pasado”

Henry Ford

Como ya se ha planteado al inicio del documento, la planeación estratégica de la empresa considera el desempeño de la organización a través del tiempo, mismo que dividimos en tres estadios, a saber: pasado, presente y futuro.

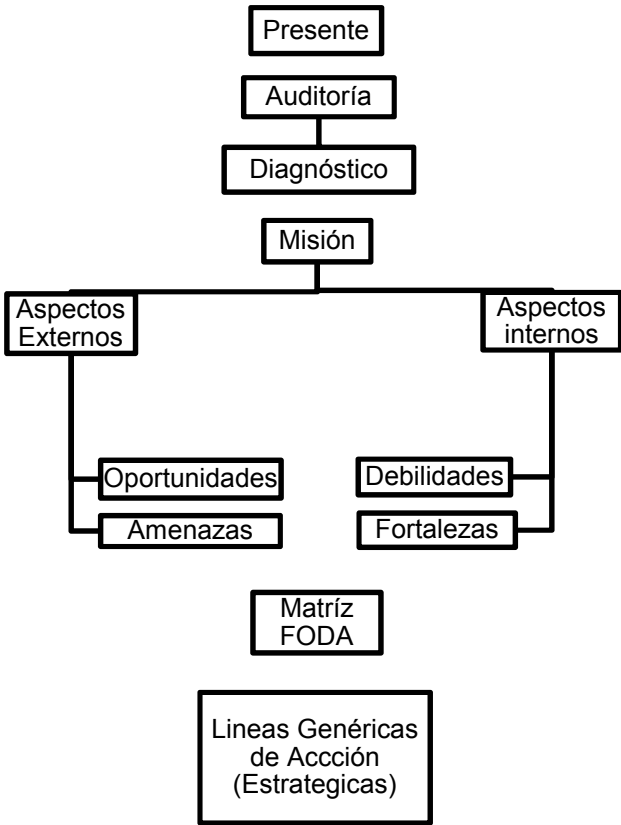
En la siguiente sección procederemos a desarrollar al análisis de las condiciones actuales de la organización, es decir elaboraremos las estrategias por un análisis de las condiciones presentes de la empresa.

La planeación a partir del análisis de las condiciones del presente.

La planeaciones estratégica es forzoso iniciarla con el análisis de las condiciones presentes de la organización, donde hacemos uso de los diferentes métodos de auditoría administrativa que nos facilitan establecer y diagnostico organizacional. La auditoria y el diagnostico nos permiten observar y evaluar las características internas de la organización y por orto lado establecer la vigilancia y estimación de las condiciones externas que la rodean.

Posteriormente aplicando las herramientas adecuadas, proporcionadas principalmente por la mercadotecnia, se llega a identificar las interacciones entre lo interno y lo externo definiendo de esta manera los caminos estratégicos adecuados a nuestra organización y sus condiciones actuales.

Gráfica1. Desarrollo de la planeación, considerando exclusivamente las condiciones presentes



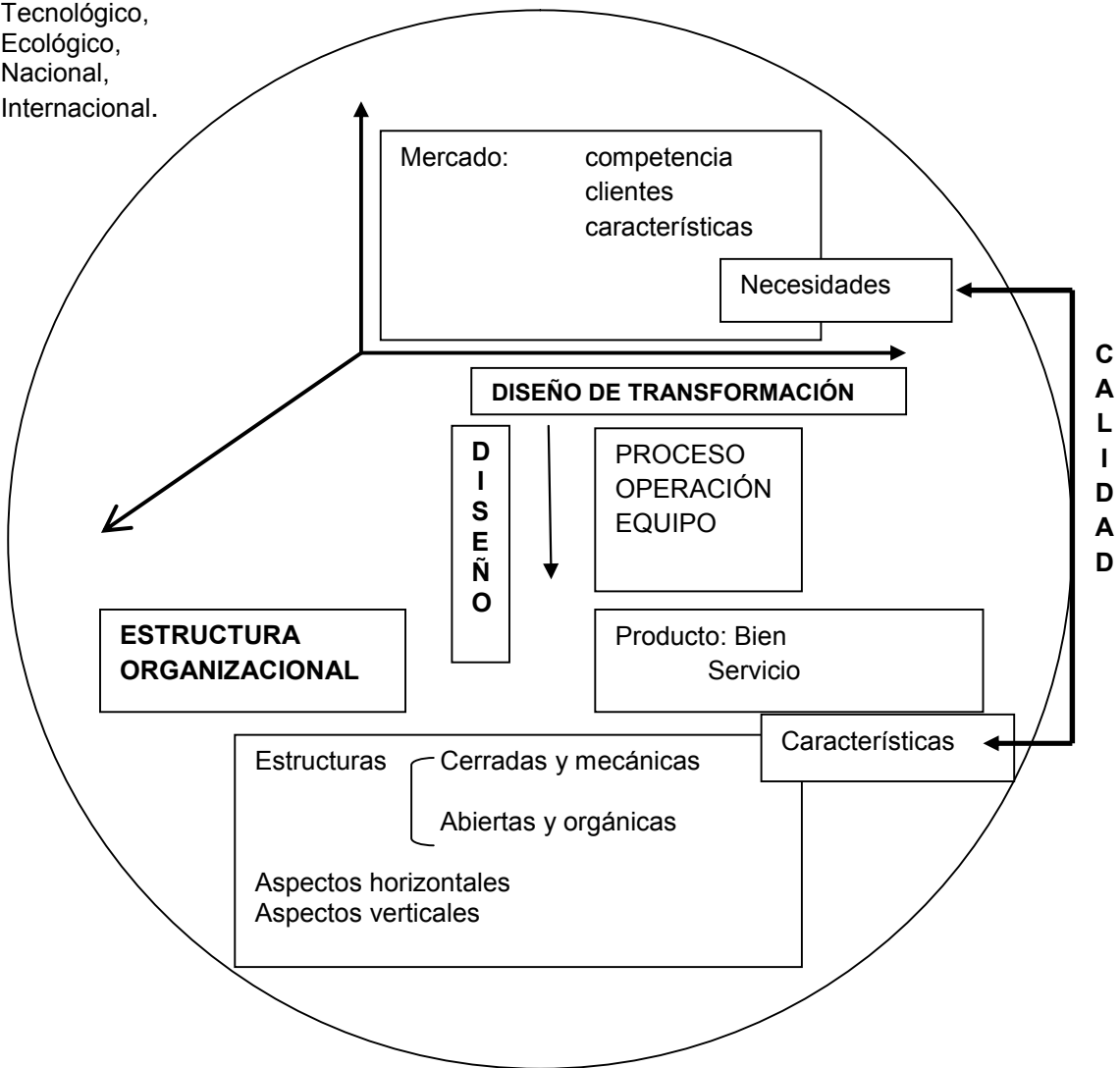
De acuerdo a estas últimas consideraciones, se observa la necesidad de, en primer lugar, contar con un modelo organizacional que nos permita llevar a cabo la auditoria y posteriormente su diagnostico organizacional.

Para este fin utilizaremos el modelo de los tres vectores donde la misión organizacional establece la dirección de la empresa, este modelo nos permite observar las interrelaciones de la empresa con el entorno.

Gráfica 2. Modelo organizacional de los tres vectores.

Entorno:

Político,
Económico,
Social,
Cultural,
Tecnológico,
Ecológico,
Nacional,
Internacional.



Desarrollamos la auditoria de la organización al ir evaluando los elementos de este modelo, al final del diagnóstico se identifican las fortalezas y debilidades, de acuerdo a la misión organizacional, y se interceptan con las oportunidades y amenazas que el entorno le presenta a la empresa.

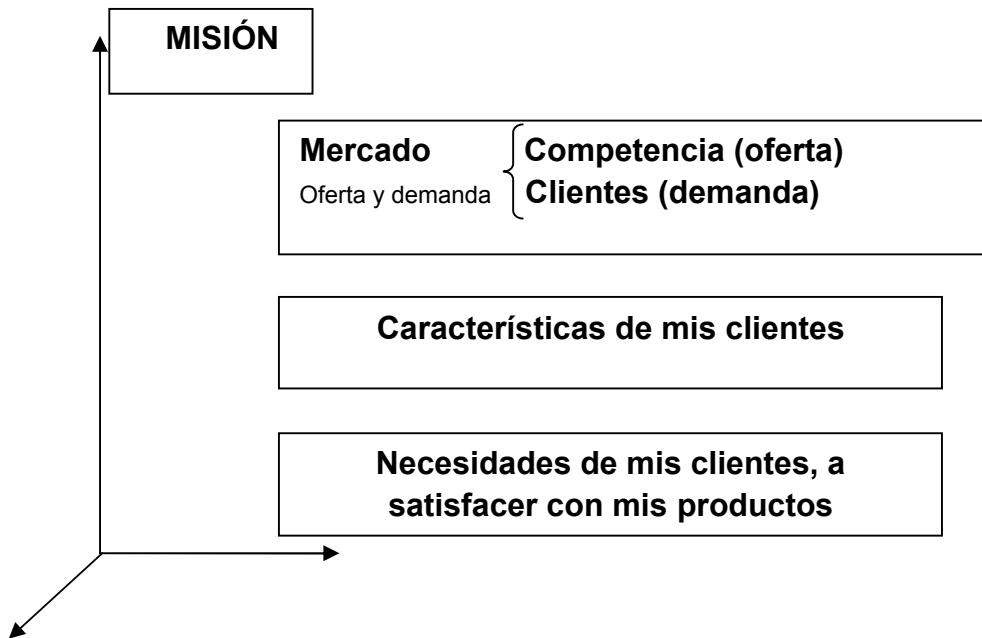
La organizacional y su análisis; modelo de los tres vectores.

Primer vector o misión.

En el modelo utilizado, el primer vector es el estratégico o principal ya que identifica la misión y detalla al mercado definiendo las características de la competencia (productos), de los clientes (necesidades) y finalmente las de los productos (ya sea un bien o servicio) que ofrece la organización para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo anterior se debe describir de manera clara a:

- ✓ Los productos que ofrece la organización y sus características.
- ✓ Los clientes de la organización y sus necesidades.
- ✓ La competencia y sus productos.

Gráfico 3. Desarrollo del primer vector. Misión organizacional



La definición de la misión es significativa para el proceso de la planeación estratégica ya que representa la razón de ser de la empresa.

La bibliografía referente al tema indica que la misión organizacional es la razón de ser de la empresa además de ser la guía de la organización. Generalmente se hace referencia a ella en estos términos, sin embargo, por otro lado su utilidad también radica en que es punto de comparación en la medición de los diferentes indicadores y parámetros utilizados para evaluar el desempeño de la organización.

La misión de la empresa la integramos, contestando a tres preguntas respecto a la organización: ¿Qué vende u ofrece?, ¿A quién se lo vende o se lo ofrece?, y ¿Para qué se lo vende o se le ofrece?

Por lo que, las actividades que se presentan de manera inmediata están encaminadas a contestar estas preguntas y posteriormente integradas en la misión organizacional.

Productos (¿Qué vendo?)

Identifique los productos, ya sean bienes o servicios, que ofrece a sus clientes y describa las características actuales de los mismos.

Ejemplo:

| Productos (Bienes o servicio) | Características |
|--------------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Actualizadas |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Integrales |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Semestrales / cuatrimestrales |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Incorporados a la SEP (validez oficial) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Costo similar a otras instituciones |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente ubicación física del inmueble |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Horarios cómodos (accesibles para gente que trabaja) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Docentes competentes |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Programas de becas |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Limitado acervo bibliográfico |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones con limitado espacio físico |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Cafetería escolar con precios altos |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de fotocopiado con precios más altos que en la competencia (papelerías cercanas) |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Laboratorios de computo con internet |

Actividad:

Identifique los productos, ya sean bienes o servicios, que ofrece a sus clientes y describa las características actuales que presentan esos productos.

Nota: Cuando el número de productos ofrecidos es amplio, entonces los agrupamos por características comunes, por ejemplo artículos de ferretería, repuestos automotrices, etcétera.

| Productos (Bienes o servicio) | Características |
|-------------------------------|-----------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Clientes (¿a quién le vendo?)

Los clientes son aquellas personas que se benefician de manera directa con nuestro trabajo, es decir aquellas personas para las cuales nuestros productos han sido desarrollados y producidos. Por lo anterior es necesario identificar de manera clara y precisa a nuestros clientes externos directos y definir de manera conjunta sus necesidades y con estos diseñar nuestros productos con las características y especificaciones técnicas, suficientes y necesarias, para satisfacer esas necesidades de nuestros clientes.

Las necesidades de nuestros clientes se pueden identificar mediante el uso de las tres metodologías expresas de la mercadotecnia: entrevista, cuestionario y observación directa.

Ejemplo: Identifica quiénes son tus clientes (de manera individual o agrupándolos) enumera sus características y necesidades particulares a fin de establecer una relación directa con las particularidades del satis factor demandado. Si tienes dudas al respecto de sata información, deberás de entrevistarlos a fin de asegurar esta información.

Nota: los clientes son la razón de existir de la empresa, por lo que es de vital importancia identificarlos plenamente a través de sus características a fin de estar conscientes de sus necesidades ya que con esta información podemos orientar nuestros esfuerzos en la fabricación de varaderos satisfactores.

| Cliente | Características | Necesidades | Características del satisfactor demandado |
|---|--|---|---|
| Jóvenes con educación formal de nivel medio y medio superior, terminado | De 15 años en adelante | Estudios a puerta cerrada | Institución confiable en cuanto a los servicios ofrecidos |
| | Nivel social medio y medio bajo | Desarrollo de hábitos y valores | Personal calificado |
| | Ingreso económico mensual de \$ 5000 a \$9000 | De ser atendidos y escuchados | Actitud de servicio del personal |
| | Viven en las delegaciones Iztapalapa, Iztacalco y Álvaro Obregón | Servicio medico | Instalaciones seguras |
| | Familias fracturadas | Actividades extracurriculares | Horarios flexibles de trabajo en el aula |
| | Falta de orientación sexual y vocacional | Orientación vocacional | Convenio para pagar colegiaturas |
| | | Cuotas accesibles | Clases extracurriculares |
| | | Facilidades viales de Acceso a la institución | |

| | | | |
|-----------------------|---|-------------------------------------|--|
| Padres de familia | Empleados de tiempo completo | Seguridad | Envío de información sobre aprovechamiento |
| | Sin Vehículo propio | Atención personalizada | Política de puerta abierta de las autoridades |
| | Nivel Académico bajo | Estudios con reconocimiento oficial | Convenios para pagar colegiaturas |
| | | Información sobre aprovechamiento | Certeza de costo anualizado |
| | | Acceso a las autoridades | Certidumbre sobre documentos oficiales |
| | | Garantía de un incremento anual | Seguridad física en las instalaciones y personal |
| Trabajadores externos | Empleados de empresa con convenios | Crecimiento personal | Plan de estudio breve |
| | Interesados en prepararse | Promoción laboral | Docentes con experiencia laboral |
| | Interesados en promoción | De beneficio económico | Conocimientos aplicables |
| | Ingreso mensual promedio de \$4000 | Horarios accesibles | Biblioteca actualizada y suficiente |
| | Con estudios inconclusos | Costos de colegiaturas accesibles | Equipo de trabajo suficiente y en buen estado |
| | Con horarios limitados | Vinculación laboral | Programas de pago accesible |
| | Jóvenes con responsabilidad familiar | | |
| | Con familiares interesados en estudiar. | | |

Actividad:

Identifica quiénes son tus clientes, enumera sus características y necesidades particulares, establece las características del satisfactor demandado. Si lo consideras necesario, debes entrevistarlos a fin de dar certidumbre a la información.

| Organización | Características | Productos que ofrecen (características) |
|------------------------------------|--|--|
| 1. Universidad Niños Héroes A.C. | Excelente ubicación, bachillerato, licenciaturas y posgrado | <ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato UNAM • No se lleva uniforme • Sin control sobre la conducta • No es integral • En licenciaturas los planes son semestrales • Las colegiaturas más altas del sistemas |
| 2. Instituto Insurgencia | Buena ubicación, bachillerato, licenciaturas, postgrado | <ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato UNAM • No se exige uniforme • A puerta abierta • En licenciatura los planes son cuatrimestrales |
| 3. Instituto Contable A.C. | Mala ubicación, bachillerato, licenciaturas, posgrado | <ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato UNAM • No uniforme • Sin control de la conducta del alumno • Plan no integral • Grupos numerosos • En licenciaturas (SEP) los planes son semestrales • Sistema de cobros congelados • Convenio de financiamiento |
| 4. Universidad del Centro | Ubicación con problemas, licenciaturas y cuotas | <ul style="list-style-type: none"> • licenciatura (SEP) los planes son cuatrimestrales |
| 5. El Ateneo S.C. | Bachillerato, licenciaturas y cuotas | <ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato UNAM • No uniforme • Puerta cerrada • En licenciaturas (UNAM) planes semestrales |
| 6. Centro Latino | Buena ubicación, bachillerato (UNAM), licenciaturas (SEP) | <ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato UNAM • No uniforme • En licenciaturas (SEP-UNAM) • planes semestrales o cuatrimestrales |
| 7. Universidad Emprendedores, S.C. | Excelente ubicación, bachillerato, licenciatura, y postgrado, seguridad. | Bachillerato UNAM no uniforme en licenciaturas (SEP-UNAM) |

Actividad:

Anote las organizaciones que están ofreciendo productos parecidos a los suyos y que bajo las condiciones actuales pudieran representar una competencia en su mercado. Además indique las características de esas empresas y las de los productos que actualmente están ofreciendo.

| Organización | Característica | Productos que ofrecen (características |
|---------------------|-----------------------|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Misión organizacional

Al definir la misión de la organización, establecemos la razón de ser de la misma. Para integrarla, es necesario contestar tres preguntas: ¿qué ofrecemos?- ¿a quién, se lo ofrecemos? Y ¿para qué se lo ofrecemos?

Ejemplo:

a) *¿Qué ofrecemos?*

Servicios educativos y formativos, a nivel bachillerato, licenciatura y posgrado.

Actividad:

a) *¿Qué ofrecemos?*, conteste identificando los productos (bienes o servicios) que actualmente ofrece y vende.

Ejemplo:

b) *¿A quién se lo ofrecemos?*

A egresados de secundaria, bachillerato y licenciatura en la zona metropolitana.

Actividad:

- b) ¿A quién se lo ofrecemos?, al contestar identifique y defina los clientes a los que va dirigidos nuestros productos, de ser necesarios agrúpelos de manera genérica.

Ejemplo:

- c) ¿Para qué se lo ofrecemos?

Para que obtengan un grado o certificado de estudios, con costos accesibles, que les permita desarrollarse personal y profesionalmente

Actividad:

- c) ¿para qué se lo ofrecemos?, con la información que actualmente tiene identifique y defina qué necesidades de sus clientes se satisfacen con lo productos que actualmente ofrece.

Con estos tres elementos se integra la misión o la razón de ser de la organización.

Ejemplo:

Misión del instituto Universitario del D.F.

“en el Instituto Universitario del D.F. proporcionamos servicios educativos a nuestros alumnos, que les permitirá trascender en el desarrollo de nuestro

Misión de la empresa:

Consideración final

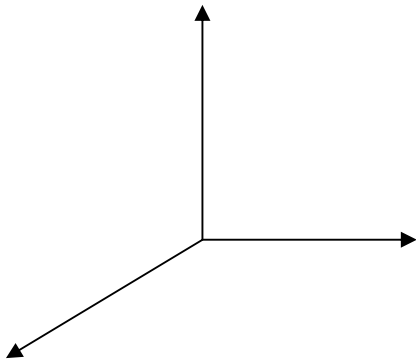
La misión que se elaboró es elementó fundamental; ya que permitirá la evaluación y medida del desempeño de la organización así como de cada de sus partes.

Para cada elementó de la organización o parámetro de desempeño, su evaluación siempre estará guiada por el cuestionamiento:

¿Qué tanto ayuda al logro de la misión organizacional?

Estructura organizacional

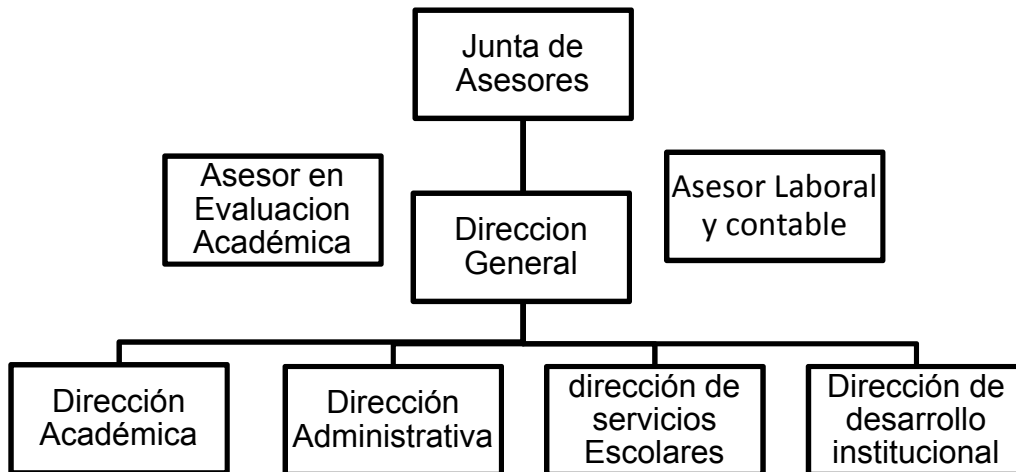
De acuerdo al modelo organizacional de los tres vectores, el siguiente vector a estudiar e identificar es el referente a la estructura organizacional; donde se reflejan las relaciones sociales de la empresa y su cultura organizacional.



Estructura organizacional

Este vector representa la parte social de cualquier organización, aquí identificamos las relaciones sociales dadas por la estructura organizacional y sus partes, considerando las relaciones ocasionadas por las relaciones jerárquicas (niveles jerárquicos) y sus funciones. Así como por la división organizacional (departamentos, coordinaciones, gerencias etcétera). Al conjunto de esas relaciones e interrelaciones sociales por la estructura organizacional se le reconoce como la cultura organizacional y es la forma en que la organización da respuesta a las alternativas planteadas por el entorno. La evaluación de la estructura organizacional la haremos con una escala Likert y de acuerdo al grado en que cada elemento de la misma apoya al cumplimiento de la misión organizacional.

Ejemplo: Indique o desarrolle un organigrama que establece las relaciones que en la actualidad existen en la empresa.



Nota: El organigrama presentado puede o no existir, es decir si se encuentra propuesto en algún documento de la organización es válido tomarlo de ahí, por otro lado si no existe se puede proponer como ha sido en este caso.

Actividad:

Indique o desarrolle un organigrama que establezca las relaciones que en la actualidad existan en la empresa.

Organigrama propuesto

Una vez determinado el organigrama se deben indicar las funciones generales de cada nivel jerárquico identificando sus responsabilidades y el tramo de control asignado.

Ejemplo. De acuerdo al organigrama presentado indique, por nivel jerárquico, las funciones, responsabilidades y tramo de control existentes.

| Nivel Jerárquico | Funciones | Responsabilidades | Tramo de Control |
|---|---|---|--|
| Primer Nivel Dirección General | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategias y planes • Establecer lineamientos estratégicos generales a desarrollar por la organización. • Dirige y organiza con los directores de área el rumbo de la organización • Evalúa el cumplimiento de los planes | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y evaluar el logro de las metas establecidas por el consejo de asociados | <ul style="list-style-type: none"> • Cuatro direcciones |
| Segundo Nivel Direcciones de Área | <ul style="list-style-type: none"> • Establecen programas de trabajo de acuerdo con lo señalado por la dirección general • Controla que el trabajo se lleve a cabo por sus coordinaciones • Proporciona información a dirección general para la toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los lineamientos señalados por la dirección general | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinaciones y departamento de área |
| Tercer nivel Coordinaciones y Departamentos de Área | <ul style="list-style-type: none"> • Operar o desarrollar los programas de trabajo que marca la dirección de área por medio de proyectos establecidos • Elabora reportes de resultados • Supervisar y controlar el trabajo de los asistentes | <ul style="list-style-type: none"> • Dar cumplimiento con los objetivos señalados por la dirección de área | <ul style="list-style-type: none"> • Asistentes de área y docentes de tiempo completo |
| Cuarto nivel Asistentes y Docentes de Tiempo Completo | <ul style="list-style-type: none"> • Operar los programas de trabajo • Entrega de información a su coordinación • Elaboración de reportes específicos. | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los objetivos señalados por su coordinador | |

Actividad: De acuerdo al organigrama presentado indique, por nivel jerárquico (por ejemplo el gerente general es un primer nivel; todos los gerentes de las diferentes áreas forman el segundo nivel my así sucesivamente); las funciones de los participantes (¿qué hacen?, sus responsabilidades ((¿qué esperan obtener con ese quehacer?) y tramo de control (¿cuántas personas supervisan directamente?) de cada nivel identificado.

| Nivel Jerárquico | Funciones | Responsabilidades | Tramo de Control |
|------------------|-----------|-------------------|------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Una vez identificado la estructura organizacional (segundo vector de nuestro modelo) representa en un organigrama y habiendo establecido sus funciones por nivel jerárquico, es necesario evaluar el grado en que está ayudando a la empresa al cumplimiento de su misión de ser de la organización.

Para tal fin:

- a) Establecemos un listado con los principales elementos que componen la estructura organizacional.
- b) Con el grupo de directivos que está elaborando el plan estratégico de la empresa, definimos (en consenso) qué se entenderá por cada elemento, de ser necesario utilizaremos el anexo I proporcionado al final este documento.

- c) Una vez que “todo” el grupo está de acuerdo en qué se debe entender por cada concepto, procedemos a su evaluación.
- d) La evaluación es con una escala cualitativa por lo que la objetividad de la estimación la proporciona el grado de conocimiento que tiene cada participante, de la empresa.
- e) La escala se divide en seis calificaciones:

Nulo: aplicamos esta calificación, si en la actualidad el elemento considerado no aplica para la empresa. Por ejemplo una organización de servicios que no cuenta con almacén.

Bajo: cuando el elemento considerado proporciona poco soporte o importancia de apoyo para lograr la misión. Por ejemplo una organización donde las funciones no se encuentran especificadas y las actividades se duplican, ocasionando molestias en el personal y frecuentes retrasos en el cumplimiento del trabajo y de la misión misma.

Alto: cuando el elemento considerado actualmente es un gran apoyo para el logro de la misión. Por ejemplo el sentimiento de identidad llega a ser fundamental para el logro de la misión en muchas empresas familiares.

Entre los últimos dos valores – bajo y alto – se tienen 3 calificaciones intermedias con lo que se integra toda una gama de estimaciones para cada elemento o relación estructural.

Ejemplo: Elabore un listado de los elementos que (a su consideración) integran la estructura organizacional y en consenso establezca una definición.

Estructura: Forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un órgano u organismo y la relación que guardan entre sí.

Funciones: Conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la institución.

Autoridad: Es el poder institucionalizado.

Responsabilidad: Es la obligación de ejecutar una actividad asignada. Es el compromiso auto asumido por una persona para manejar un trabajo con lo mejor de su habilidad.

Tramo de control: Se refiere al número de órganos y puestos directamente subordinados a un funcionario o jefe y que debe ser orientados y supervisados por este efectivamente.

Delegación: Es asignar el trabajo adecuado al nivel de responsabilidad.

Valores compartidos: Constituyen las creencias, así como sus conceptos guía en cuanto a “quienes” somos, qué hacemos, hacia dónde nos dirigimos y qué principios defenderemos para llegar allí.

Normatividad: Es el conjunto de normas o reglas que deben seguirse como conductas, tareas y actividades que se le imponga a determinada área o actividad.

Reglamentos: Establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación.

Manuales: Elemento que comprende en forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos o una serie de pasos en una unidad administrativa, los órganos que intervienen y los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se le han asignado

Comunicación de tareas: Es la acción por la cual el ser humano transmite y recibe opiniones, ideas, pensamientos, informes, instrucciones, órdenes ya sea en forma individual o colectiva para comunicar una tarea.

Liderazgo: Permite guiar al personal de manera que infunde respeto, confianza y cooperación abierta y sincera.

Reconocimiento: Se conoce como una necesidad de estima.

Apoyo: Significa proporcionar soporte especializado para coadyuvar a la realización de las funciones sustantivas o adjetivas asignadas a las unidades o áreas de trabajo.

Sentimiento de identidad: El sentimiento se forma de la opinión positiva y negativa que los miembros del grupo tienen unos acerca de otros.

Solución de conflictos: Es la búsqueda de la causa de algo que no funciona como debiera, para su posterior corrección.

Coordinación entre áreas. Es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales) de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales.

Selección del personal. Es el subproceso implicado en la dotación de recursos humanos apropiados para la organización. La selección consiste en elegir un individuo para ser contratado entre todos aquellos que han sido reclutados.

Capacitación del personal: Consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación es un proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

Presupuesto: Son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un periodo determinado de tiempo.

Aplicación del presupuesto: Es asignar bienes a todas las actividades, programas y costos procesados y discrecionales para los cuales es posible identificar relaciones de costos-beneficios, aun cuando esta relación sea fuertemente subjetiva.

Comercialización: La comercialización involucra cuatro componentes: cuándo (momento); dónde (estrategia geografía); a quién (mercados-meta prospectos); cómo (estrategia de mercadotecnia de introducción).

Promoción: La promoción es el conjunto de varios instrumentos como publicidad, venta personal.

Ventas: Es ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido.

Logística: Es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo de almacenamiento de materia primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes.

Almacén: Es el lugar físico en dónde se guardan los productos mientras que se mantenga el inventario.

Precio de venta: valor asignado a nuestros productos a fin de llevar a cabo un intercambio.

Actividad:

En consenso con su grupo de trabajo elaboren una definición para cada elemento de la estructura organizacional. Nota: De considerarlo necesario amplíe el listado ofrecido.

Estructura:

Funciones:

Autoridad:

Responsabilidad:

Tramo de Control:

Delegación

Control interno:

Valores compartidos:

Normatividad:

Reglamentos:

Manuales:

Comunicación de tarea:

Liderazgo:

Apoyo:

Sentimiento de identidad:

Solución de conflictos:

Coordinación de tareas:

Selección de personal:

Capacitación:

Presupuesto:

Aplicación del presupuesto:

Comercialización:

Promoción:

Ventas:

Logística:

Almacén:

Precio de venta:

Una vez que se han determinado e identificado los elementos que integran el segundo vector se procede a evaluar el grado de ayuda de cada uno de ellos aplicada al cumplimiento de la misión organizacional.

Ejercicio: Indique el grado en que los elementos y/o las relaciones de la estructura organizacional ayudan a cumplir con la misión de la empresa.

| Elementos y/o relaciones estructurales | No aplica | Bajo | Medio Bajo | Medio | Medio Alto | Alto |
|--|-----------|------|------------|-------|------------|------|
| Estructura | | | | * | | |
| Funciones | | * | | | | |
| Autoridad | | | | * | | |
| Responsabilidad | | | | * | | |
| Tramo de Control | | | * | | | |
| Delegación | | | * | | | |
| Control interno | | | | * | | |
| Valores compartidos | | | * | | | |
| Normatividad | | | * | | | |
| Reglamento: | | * | | | | |
| Manuales | | * | | | | |
| Comunicación de tarea | | | * | | | |
| Liderazgo | | * | | | | |
| Reconocimiento | | | | * | | |
| Apoyo | | | | * | | |
| Sentimiento de identidad | | * | | | | |
| Solución de conflictos | | | * | | | |
| Coordinación de tareas | | * | | | | |
| Selección de personal | | * | | | | |
| Capacitación | | * | | | | |
| Presupuesto | | | | * | | |
| Aplicación del presupuesto | | | | * | | |
| Comercialización | | | * | | | |
| Promoción | | | | * | | |
| Ventas | | | | * | | |
| Logística | | | * | | | |
| Almacén | * | | | | | |
| Precio de venta | | | | | * | |
| Ambiente laboral | | | | | * | |

Nota: Los elementos que ayuden a cumplir la misión organizacional se consideran una fortaleza y, por el contrario, los que no coadyuvan serán tratados como una debilidad.

Actividad:

Evalúe e indique el grado en que los elementos y/o relaciones de la estructura organizacional ayuden a cumplir con la misión de la empresa.

| Elementos y/o relaciones estructurales | No aplica | Bajo | Medio Bajo | Medio | Medio Alto | Alto |
|--|-----------|------|------------|-------|------------|------|
| Estructura | | | | | | |
| Funciones | | | | | | |
| Autoridad | | | | | | |
| Responsabilidad | | | | | | |
| Tramo de Control | | | | | | |
| Delegación | | | | | | |
| Control interno | | | | | | |
| Valores compartidos | | | | | | |
| Normatividad | | | | | | |
| Reglamento: | | | | | | |
| Manuales | | | | | | |
| Comunicación de tarea | | | | | | |
| Liderazgo | | | | | | |
| Reconocimiento | | | | | | |
| Apoyo | | | | | | |
| Sentimiento de identidad | | | | | | |
| Solución de conflictos | | | | | | |
| Coordinación de tareas | | | | | | |
| Selección de personal | | | | | | |
| Capacitación | | | | | | |
| Presupuesto | | | | | | |
| Aplicación del presupuesto | | | | | | |
| Comercialización | | | | | | |
| Promoción | | | | | | |
| Ventas | | | | | | |
| Logística | | | | | | |
| Almacén | | | | | | |
| Precio de venta | | | | | | |
| Ambiente laboral | | | | | | |

Diseño de transformación

El tercer vector o diseño del proceso de transformación se orienta por las características deseadas en los productos que servirán para satisfacer las necesidades de nuestro clientes, este diseño está integrado por los cuatro tipos de tecnologías, tres de ellos (proceso, operación y equipo) al interactuar dan como resultado la tecnología de un producto, cuyas características dependen del diseño del proceso de transformación. Es necesario hacer hincapié en que esas características del producto deben ser suficientes y adecuadas para satisfacer las necesidades implícitas e explícitas de los clientes.

Ejemplo: Proporcione los siguientes datos acerca del diseño de transformación existente en su empresa.

| | | |
|--|---------------------------------|---|
| T I P O D E T E C N O L O G I A | P R O C E S O | <p>1. En el proceso de transformación y por área específica, ¿Cuántos años de estudio teórico posee la gente?</p> <p style="text-align: center;"><u>4 años</u></p> |
| | | <p>2. ¿Existen manuales del proceso de transformación donde se indique las teorías básicas del mismo?</p> |
| | | <p>3. <u>En la mayoría de los planes y sus respectivos programas académicos.</u> El desarrollo teórico de su proceso de transformación:</p> <p>a) ¿Lo desarrollaron en la organización?.....</p> <p>b) ¿lo copiaron de alguna otra organización?.....X.....</p> <p>c) ¿Lo compraron en alguna otra organización?.....</p> |
| | | <p>4. ¿Considera que el conocimiento teórico, es suficiente para el desarrollo del proceso?</p> <p style="text-align: center;"><u>No, se requiere actualización y capacitación</u></p> |
| | | <p>5. ¿Cuántos años de experiencia práctica, en el área específica de la organización, tiene la gente?</p> <p style="text-align: center;"><u>De 3 a 5 años</u></p> |
| | | <p>6. Diga en que áreas dl proceso, la empresa tiene mayor y menor experiencia práctica.</p> <p style="text-align: center;">Mayor experiencia <u>Pedagógica</u></p> <p style="text-align: center;">Mayor experiencia <u>Administrativa</u></p> |
| | E Q U I P O | <p>7. El equipo con que cuenta la organización:</p> <p>a) ¿Es adecuado? <u>Si</u></p> <p>b) ¿Es suficiente? <u>No</u></p> <p>c) ¿Está bien distribuido? <u>Si</u></p> |

Actividad: proporcione los siguientes datos acerca del diseño de transformación existente en su empresa.

| | | |
|--|---|--|
| T E C N O L O G I A | P R O C E S O | <p>1. En el proceso de transformación y por área específica, ¿Cuántos años de estudio teórico posee la gente?</p> <p>.....</p> <p>2. ¿Existen manuales del proceso de transformación donde se indiquen las teorías básicas del mismo?</p> <p>.....</p> <p>3. El desarrollo teórico de su proceso de transformación :</p> <p>a) ¿Lo desarrollaron en la organización?.....</p> <p>b) ¿lo desarrollaron de laguna otra organización?.....</p> <p>c) ¿Lo compraron en alguna organización?</p> <p>4. ¿Considera que el conocimiento teórico, es suficiente para el desarrollo del proceso?</p> <p>.....</p> |
| | O P E R A C I Ó N | <p>5. ¿Cuántos años de experiencia práctica, en el área específica de la organización, tiene la gente?</p> <p>.....</p> <p>6. Diga en que áreas del proceso, la persona tiene mayor y menor experiencia práctica.</p> <p>Mayor experiencia.....</p> <p>Menor experiencia.....</p> |
| | E Q U I P O | <p>7. El equipo con que cuenta la organización :</p> <p>a) ¿Es adecuado?</p> <p>b) ¿Es suficiente?</p> <p>c) ¿Está bien distribuido?.....</p> |

Como ya lo marcamos al inicio del tema, el cuarto elemento, el diseño de transformación, es resultado de los tres anteriores y representa la salida del sistema organizacional, lo denominamos tecnología de producto e integra el diseño del mismo, sus procesos de producción así como las relaciones sociales del primer vector.

Tecnologías de producto: Los productos que la organización produce poseen ciertas características, las cuales se deben identificar y medir, contrastándolas con las necesidades y el grado de satisfacción de nuestros clientes, Será necesario preguntarnos, ¿Cuáles son los productos de la organización, ¿sus características? Y ¿en qué los medimos y con que? Estas preguntamos las contestamos con ayuda de los expertos de la organización.

Ejemplo: Haga un listado de los principales productos que ofrece la empresa, indique sus características y establezca con que medida las controlaremos.

| Producto | Características | Indicador (En qué medimos ese característica) |
|-----------------|------------------------|---|
| Bachillerato | Escolarizado, | Asistencia a clases |
| | Propedéutico-Terminal | Eficiencia terminal |
| | Educación Integral | |
| Licenciatura | Horario flexible | Número de alumnos que trabaja turno corrido |
| | Escolarizado | Asistencia permanente en clases |
| | Cuatrimestral | Evaluación cada 4 meses, se concluye en tres años. |
| Posgrado | Semi- escolarizado | Asistencia a clases y al trabajo de investigación. |
| | Horario flexible | Número total de alumnos que trabajan |

Actividad: haga un listado de los principales productos que ofrece la empresa, indique sus características y establezca las medidas con las que la empresa las controla.

| Producto | Características | Indicador (En qué medimos ese característica) |
|----------|-----------------|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Para establecer la manera en que el tercer vector cumple su función nos debemos preguntar ¿Cuál es el grado de satisfacción que nuestros clientes, declaran tener al usar nuestros productos?

Ejemplo: ¿Cuál es el reconocimiento que nuestros clientes declaran tener de nuestros productos, considerando las necesidades que pretendemos satisfacer?

| Producto | Necesidades que satisface | No aplica | Baja | Medio Baja | Medio | Medio Alto | Alto |
|--------------|-----------------------------------|-----------|------|------------|-------|------------|------|
| Bachillerato | Preparación | | | | | | X |
| | | | | | | | |
| Licenciatura | Preparación y desarrollo personal | | | | | | X |
| | | | | | | | |
| Posgrado | Desarrollo Profesional | | | | | | X |

Actividad:

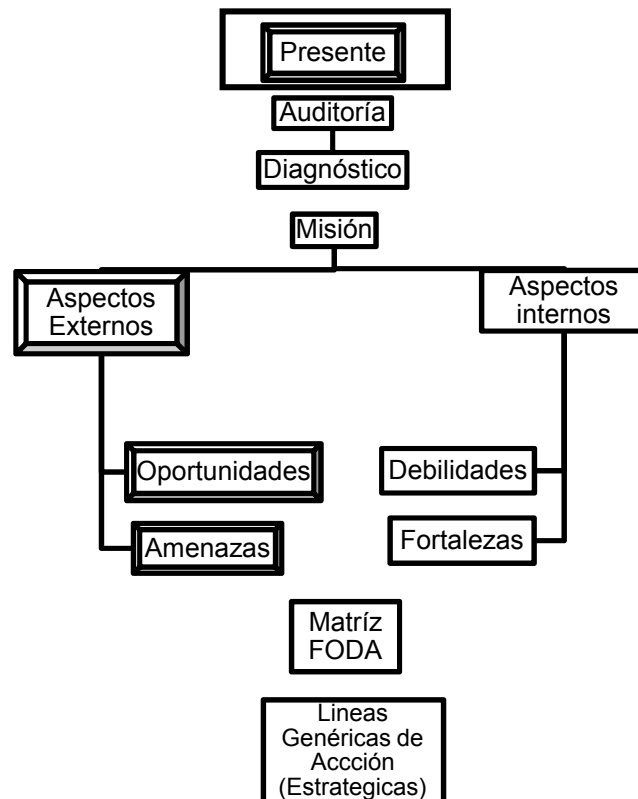
Evalúe el grado de satisfacción que nuestros clientes obtienen al hacer uso de nuestros productos.

| Producto | Necesidades que satisface | No aplica | Baja | Medio Baja | Medio | Medio Alto | Alto |
|----------|---------------------------|-----------|------|------------|-------|------------|------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Lo que hacemos encontrado con estas evaluaciones, son las fortalezas y debilidades que en la actualidad presenta la organización; recordando que una fortaleza es lo que coadyuva al buen logro de la misión, y en caso contrario se considera como una debilidad.

La organización y su análisis, identificación de las fortalezas y debilidades

Esquema conceptual de la planeación a partir del presente



Como ya se planteó con anterioridad, la planeación a partir del análisis de las condiciones del presente se inicia con la auditoría y su diagnóstico, que nos permite identificar y evaluar las características internas de la organización, permitiendo ubicarlas como fortalezas y debilidades en función del grado en que ayudan o no al cumplimiento de la misión organizacional. Es por esta razón que en cualquier metodología para desarrollar planes estratégicos lo primero que se integra es la misión de la empresa. De los diferentes métodos para establecer estrategias organizacionales por un análisis de las condiciones actuales, las más conocidas son:

- Matriz FODA (también conocida como DAFO)
- Método B.C.G. (Boston Consulting Group)
- Método G.E (General Electric)
- Método A.D.L. (Arthur D. Little)
- Método P.I.M.S. (Profit Impact of Marketing Strategy)

Estos métodos tienen una fuerte orientación al mercado ya que la mayoría de ellos han sido desarrollados por especialistas de mercadotecnia.

Las fortalezas y debilidades de la organización, identificadas en el apartado anterior permitirán establecer las primeras estrategias organizacionales, para lo cual es necesario organizarlas y ordenarlas por una evaluación cualitativa a cada una de ellas.

| Fortalezas | Debilidades |
|---|-----------------------------|
| 1. Precio de venta | 1. Funciones |
| 2. Recursos humanos especializados | 2. Reglamentos |
| 3. Conocimiento en Pedagogía | 3. Manuales |
| 4. Características del producto | 4. Liderazgo |
| 5. Apoyo | 5. Sentimiento de identidad |
| 6. Presupuesto | 6. Coordinación entre áreas |
| 7. Aplicación de presupuesto | 7. Selección de personal |
| 8. Promoción | 8. Capacitación |
| 9. Ventas | 9. Tramo de control |
| 10. Los clientes declaran estar satisfechos con el servicio proporcionado | 10. Delegación |
| 11. Elaboración de programas | 11. Valores compartidos |
| 12. Equipo adecuado | 12. Normatividad |
| 13. Recurso humano especializado en la practica | 13. Comunicación de tareas |

| | |
|--|---|
| 14. El recurso humano tiene conocimiento del proceso | 14. Solución de conflictos |
| 15. Se cuenta con recurso humano con gran experiencia en pedagogía | 15. comercialización |
| | 16. Equipo insuficiente |
| | 17. Estructura |
| | 18. Autoridad |
| | 19. Responsabilidad |
| | 20. Control interno |
| | 21. Reconocimiento |
| | 22. Logística |
| | 23. Se tiene poca experiencia administrativa |
| | 24. El recurso humano; requiere actualización y capacitación. |

Actividad:

Presente de manera ordenada las fortalezas y las debilidades de tu organización.

Las fortalezas se enumeran de la siguiente manera, en primer lugar se coloca a la fortaleza que con mayor grado ayudan a la organización a conseguir su misión y en el ultimo lugar la de menor aportación. En el caso de las debilidades se presentan de acuerdo al grado en que impiden el logro de la misión.

| Fortalezas | Fortalezas |
|--------------------|--------------------|
| 1. | 16. |
| 2. | 17. |
| 3. | 18. |
| 4. | 19. |
| 5. | 20. |
| 6. | 21. |
| 7. | 22. |
| 8. | 23. |
| 9. | 24. |
| 10. | 25. |
| 11. | 26. |
| 12. | 27. |
| 13. | 28. |
| 14. | 29. |
| 15. | 30. |
| Debilidades | Debilidades |
| 1. | 16. |
| 2. | 17. |
| 3. | 18. |
| 4. | 19. |
| 5. | 20. |
| 6. | 21. |
| 7. | 22. |
| 8. | 23. |
| 9. | 24. |
| 10. | 25. |
| 11. | 26. |
| 12. | 27. |
| 13. | 28. |
| 14. | 29. |
| 15. | 30. |

Entorno de la organización

El entorno es lo que rodean a la organización y queda fuera del control de ésta.

Para facilitar su comprensión se divide en diferentes aspectos y su análisis se hace por partes, permitiendo así visualizar de manera parcial los posibles impactos en la organización, presentándolos como oportunidades y amenazas, los cuales al integrarlos en un análisis de interacción con las fortalezas y debilidades de la empresa nos permitirá ver las posibles estrategias que surgen de esas interacciones.

Lo primero que se procede a efectuar es definir en el grupo y por consenso, qué se entiende por cada tipo de entorno, por ejemplo, para el entorno económico lo podemos considerar como todo aquello que se refiere a las condiciones económicas – monetarias del país.

Ejemplo:

| |
|---|
| Aspectos Económicos Definición propuesta: Condiciones económicas del país que giran entorno al dinero. |
| Aspectos Políticos Definición propuesta: Sistema gubernamental que define el rumbo del país. |
| Aspectos Sociales Definición propuesta: Comportamiento de la sociedad que la define y su influencia. |
| Aspectos Culturales Definición propuesta: Conocimiento de nuestras raíces. |
| Aspectos relevantes del sector específico (educativo) Definición propuesta: Es la producción de nuestro país. |
| Aspectos Tecnológicos Definición propuesta: Desarrollo de nuevas herramientas para el trabajo. |

| |
|---|
| Aspectos Científicos Definición propuesta: Desarrollo de la investigación. |
| Aspectos Laborales Definición propuesta: Relaciones de trabajo patrón trabajador. |
| Aspectos de Mercado Definición propuesta: Oferta y demanda. |
| Aspectos Educativos Definición propuesta: Proceso de desarrollo integral. |
| Otros considerados relevantes Definición propuesta: Aspectos religiosos. |

Actividad: Con el grupo encargado del plan estratégico defina cada uno de los entornos que afectan a su empresa y con base en la información proveniente de las diferentes fuentes, establezca cuales son los elementos relevantes y actuales que rodean a su organización.

| |
|--|
| Aspectos Económicos Definición propuesta: _____ _____ |
| Aspectos Políticos Definición propuesta: _____ _____ |
| Aspectos Sociales Definición propuesta: _____ _____ |
| Aspectos Culturales Definición propuesta: _____ _____ |
| Aspectos relevantes del sector específico (educativo) Definición propuesta: _____ _____ |
| Aspectos Tecnológicos |

| |
|--|
| Definición propuesta: _____ _____ |
| Aspectos Científicos Definición propuesta: _____ _____ |
| Aspectos Laborales Definición propuesta: : _____ _____ |
| Aspectos de Mercado Definición propuesta: _____ _____ |
| Aspectos Educativos Definición propuesta: _____ _____ |
| Otros considerados relevantes Definición propuesta: _____ _____ |

Una vez aceptadas las definiciones de los entornos de los elementos relevantes se procede a buscar información referente a cada uno de los conceptos. La búsqueda se hará en fuentes secundarias tales como revistas especializadas en el tema, periódicos, memorias de congresos, trabajos de investigación, etcétera. Marcando tan sólo, el tema principal de la noticia localizada.

Ejemplo: Inicie una búsqueda de las noticias más relevantes para cada uno de los entornos definidos anteriormente

| |
|--|
| <p>Aspectos Económicos</p> <p>Definición propuesta: Condiciones económicas del país que giran entorno al dinero.</p> <p>Elementos actuales y relevantes: Casi medio millón de empleados perdidos en lo que va del sexenio; Recuperación económica en el 2do semestre del 2002.</p> |
| <p>Aspectos Políticos</p> <p>Definición propuesta: Sistema gubernamental que define el rumbo del país.</p> <p>Elementos actuales y relevantes: Políticos; presentan iniciativa sobre gasto a partidos.</p> |
| <p>Aspectos Sociales</p> <p>Definición propuesta: Comportamiento de la sociedad que la define y su influencia.</p> <p>Elementos actuales y relevantes: Pobreza, se ha optimizado la multiplicación de hombre y no la calidad de vida; CONADE niega becas; se apoyan estudios sociológicos de grupos indígenas, conocimiento de nuestras raíces y su desarrollo.</p> |
| <p>Aspectos Culturales</p> <p>Definición propuesta: Conocimiento de nuestras raíces.</p> <p>Elementos actuales y relevantes: El Tajín es la cuna del juego prehispánico y ritual de pelota.</p> |
| <p>Aspectos relevantes del sector específico (educativo)</p> <p>Definición propuesta: Es la producción de nuestro país.</p> <p>Elementos actuales y relevantes: Irrita insistencia en la Reforma Energética.</p> |
| <p>Aspectos Tecnológicos</p> <p>Definición propuesta: Desarrollo de nuevas herramientas para el trabajo.</p> <p>Elementos actuales y relevantes: Barbarie y tecnología, miserias del siglo XXI.</p> |
| <p>Aspectos Científicos</p> <p>Definición propuesta: Desarrollo de la investigación.</p> <p>Elementos actuales y relevantes: Nuevo medicamento listo para enfrentar la Viagra por parte de Bayer y Glaxo; La alta tecnología y los nuevos tratamientos empiezan a resolver los misterios de la muerte esquizofrénica.</p> |
| <p>Aspectos Laborales</p> <p>Definición propuesta: Relaciones de trabajo patrón trabajador.</p> <p>Elementos actuales y relevantes: Rechazo a las reformas de la ley Federal del trabajo.</p> <p>Las remesas de inmigrantes latinoamericanos, la mejor ayuda al desarrollo.</p> |
| <p>Aspectos de Mercado</p> |

| |
|---|
| <p>Definición propuesta: Oferta y demanda.</p> <p>Elementos actuales y relevantes: La engorda “express”, negocio millonario. El peso al, nivel más alto desde mayo de 2001.</p> |
| <p>Aspectos Educativos</p> <p>Definición propuesta: Proceso de desarrollo integral.</p> <p>Elementos actuales y relevantes: El IFIE demanda la información a la sociedad sobre la calidad de la educación impartida en la escuela.</p> |
| <p>Otros considerados relevantes</p> <p>Definición propuesta: Aspectos religiosos.</p> <p>Elementos actuales y relevantes: Representar a Jesús, difícil de explicar. Cardenal no mata obispo, la decisión se tomo en Roma.</p> |

Actividad:

Con el grupo encargado del plan estratégico, inicie una búsqueda de noticias relevantes a cada uno de los entornos definidos con anterioridad estableciendo - con base en la información proveniente de las diferentes fuentes – cuales son los elementos actuales y relevantes que rodean a su organización.

| |
|--|
| <p>Aspectos Económicos</p> <p>Definición propuesta: _____</p> <p>_____</p> <p>Elementos actuales y relevantes: _____</p> <p>_____</p> |
| <p>Aspectos Políticos</p> <p>Definición propuesta: _____</p> <p>_____</p> <p>Elementos actuales y relevantes: _____</p> <p>_____</p> |
| <p>Aspectos Sociales</p> <p>Definición propuesta: _____</p> <p>_____</p> <p>Elementos actuales y relevantes: _____</p> <p>_____</p> |
| <p>Aspectos Culturales</p> |

| |
|--|
| Definición propuesta: _____ _____ |
| Elementos actuales y relevantes: _____ _____ |
| Aspectos Industriales (del sector específico) |
| Definición propuesta: _____ _____ |
| Elementos actuales y relevantes: _____ _____ |
| Aspectos Tecnológicos |
| Definición propuesta: _____ _____ |
| Elementos actuales y relevantes: _____ _____ |
| Aspectos Científicos |
| Definición propuesta: _____ _____ |
| Elementos actuales y relevantes: _____ _____ |
| Aspectos Laborales |
| Definición propuesta: _____ _____ |
| Elementos actuales y relevantes: _____ _____ |
| Aspectos de Mercado |
| Definición propuesta: _____ _____ |
| Elementos actuales y relevantes: _____ _____ |
| Otros aspectos relevantes |
| Definición propuesta: _____ _____ |
| Elementos actuales y relevantes: _____ _____ |

Identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas

Ahora, con la información recabada y ordenada por entorno, debemos establecer para cada evento del entorno, lo que puede representar una amenaza para la organización y, por otra parte, qué eventos son o serán oportunidades tomando en consideración que:

Oportunidades: Son las situaciones del entorno potencialmente favorables y atractivas para ser aprovechadas por la organización.

Amenazas: Son las situaciones del entorno que representan riesgos y peligros para la organización.

Ejemplo: establezca las oportunidades y amenazas para su organización, considerando la información recabada.

| Oportunidades | Amenazas |
|--|---|
| 1. Recuperación económica a partir del 2do semestre de 2002 | 1. Desempleo y migración |
| 2. Políticos presentan iniciativa sobre gasto a partidos. | 2. CONADE niega becas. |
| 3. Desarrollo de programas orientados a la calidad de vida. | 3. rechazo a las reformas laborales |
| 4. CONADE niega becas. | 4. IFIE; demanda la sociedad información sobre la calidad de la educación impartida en las escuelas |
| 5. Se apoyan estudios sociológicos de grupos indígenas. | |
| 6. El peso al nivel más alto desde mayo de 2001. | |
| 7. IFIE demanda la información a la sociedad sobre la calidad de la educación impartida en la escuela. | |

Nota: una característica del entorno puede llegar a ser una oportunidad o una amenaza, dependiendo de su interrelación con los elementos internos de la empresa.

Actividad: De acuerdo a la información recabada en el inciso anterior, identifique y ordene las amenazas y oportunidades actuales para su organización.

| Oportunidades | Amenazas |
|---------------|----------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Escenario Integral

Es necesario, ordenar la información encontrada hasta ahora y presentarla de manera tal que permita visualizar un escenario integral de su organización especificando y ubicando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, encontradas.

Ejemplo: Enliste las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas anteriormente.

| | |
|---|--|
| <p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Precio de venta</i> 2. <i>Recurso humano especializado</i> 3. <i>Conocimiento especializado en pedagogía</i> 4. <i>Características del producto</i> 5. <i>Apoyo</i> 6. <i>Presupuesto</i> 7. <i>Aplicación del presupuesto</i> 8. <i>Promoción</i> 9. <i>Ventas</i> | <p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Funciones</i> 2. <i>Reglamentos</i> 3. <i>Manuales</i> 4. <i>Liderazgo</i> 5. <i>Sentimiento de identidad</i> 6. <i>Coordinación entre aéreas</i> 7. <i>Selección de personal</i> 8. <i>Capacitación</i> 9. <i>Tramo de control</i> 10. <i>Delegación</i> 11. <i>Valores compartidos</i> 12. <i>Normatividad</i> 13. <i>Comunicación de tareas</i> 14. <i>Solución de conflictos</i> 15. <i>Comercialización</i> 16. <i>Equipo insuficiente</i> 17. <i>Estructura</i> 18. <i>Autoridad</i> 19. <i>Responsabilidad</i> 20. <i>Control interno</i> 21. <i>Reconocimiento</i> 22. <i>Logística</i> |
| <p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Recuperación económica a partir del segundo semestre de 2004.</i> 2. <i>Políticos presentan iniciativa sobre gastos a partidos.</i> 3. <i>Desarrollo de programas, orientados a la calidad de vida.</i> 4. <i>CONADE, niega becas.</i> 5. <i>Se apoyan estudios sociológicos de grupos indígenas.</i> 6. <i>El peso al nivel más alto desde mayo de 2001.</i> 7. <i>IFIE demanda la información a la sociedad sobre la calidad de la educación impartida en la escuela.</i> | <p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Desempleo y migración</i> 2. <i>CONADE niega becas.</i> 3. <i>rechazo a las reformas laborales</i> 4. <i>IFIE; demanda la información a la sociedad sobre la calidad de la educación impartida en las escuelas particulares.</i> |

Actividad: Enliste las fortalezas, debilidades, de su empresa así como las oportunidades y amenazas que el entorno le presenta y que fueron identificadas en los párrafos anteriores.

| | |
|----------------------|--------------------|
| Fortalezas | Debilidades |
| Oportunidades | Amenazas |

Con esta información es posible armar la llamada Matriz de impacto cruzado o FODA, donde construimos las acciones que se deberán llevar a cabo a fin de aprovechar (en base a nuestras fortalezas) las oportunidades que nos presentan el entorno y por otro lado evitar que las amenazas presentes nos impacten en nuestras debilidades. A estas líneas genéricas de acción las llamaremos estratégicas.

Ejemplo: Con el escenario integral establezca la matriz de impacto cruzado estableciendo las posibles estrategias, al cruzar las fortalezas de la empresa con las oportunidades del entorno y las debilidades con las posibles amenazas.

| | | |
|---|---|--|
| <p>FORTALEZAS DEBILIDADES</p> <p>OPORTUNIDADES AMENAZAS</p> | <p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precio de venta 2. Recurso humano especializado 3. Conocimiento en pedagogía 4. Características del producto 5. Apoyo 6. Presupuesto 7. Aplicación del presupuesto 8. Promoción 9. Ventas | <p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Funciones</i> 2. <i>Reglamentos</i> 3. <i>Manuales</i> 4. <i>Liderazgo</i> 5. <i>Sentimiento de identidad</i> 6. <i>Coordinación entre aéreas</i> 7. <i>Selección de personal</i> 8. <i>Capacitación</i> 9. <i>Tramo de control</i> 10. <i>Delegación</i> 11. <i>Valores compartidos</i> 12. <i>Normatividad</i> 13. <i>Comunicación de tareas</i> 14. <i>Solución de conflictos</i> 15. <i>Comercialización</i> 16. <i>Equipo insuficiente</i> 17. <i>Estructura</i> 18. <i>Autoridad</i> 19. <i>Responsabilidad</i> 20. <i>Control interno</i> 21. <i>Reconocimiento</i> 22. <i>Logística</i> |
| <p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperación económica a partir del segundo semestre de 2004. 2. Políticos presentan iniciativa sobre gastos a partidos. 3. Desarrollo de programas, orientados a la calidad de vida. 4. CONADE, niega becas. 5. Se apoyan estudios sociológicos de grupos indígenas. 6. El peso al nivel más alto desde mayo de 2001. 7. IFIE demanda la información a la sociedad sobre la calidad de la educación impartida en la escuela | <p>Estrategias, FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asignar mas presupuesto a promoción y venta (F8, F9, O1) 2. Establecer un programa de promoción (F8,F9, O1) 3. Proyecto de ampliación de instalaciones (F1, O1) 4. Mayor inversión a modelos educativos en base a la calidad de vida (F3, O7, F2) | |
| <p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Desempleo y migración</i> 2. <i>CONADE niega becas.</i> 3. <i>rechazo a las reformas laborales</i> 4. <i>IFIE; demanda la información a la sociedad sobre la calidad de la educación impartida en las escuelas</i> | | <p>Estrategias, DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programación para desarrollo y establecimiento de un sistema administrativo (D1-22, A4) 2. Fortalecer al personal a través de un programa de capacitación para la calidad (D8, a4) 3. Programar de desarrollo de perfiles y reclutamiento de personal (D7, A4) |

Actividad, tomando como base el ejercicio anterior cruce la información obtenida en este apartado y proponga las estrategias FODA para su organización.

| | | |
|---|-------------------------------|-------------------------------|
| <p>FORTALEZAS DEBILIDADES</p> <p>OPORTUNIDADES AMENAZAS</p> | <p>Fortalezas</p> | <p><i>Debilidades</i></p> |
| <p>Oportunidades</p> | <p>Estrategias, FO</p> | |
| <p><i>Amenazas</i></p> | | <p>Estrategias, DA</p> |

*Nota: Un excelente ejemplo del llenado de una matriz FODA, se encuentra en el libro *Conceptos de Administración Estratégica*, de David Fred R., Pearson, México 2003.*

Líneas genéricas de acción (estratégicas) establecidas a partir del análisis del presente en la matriz FODA

Las líneas genéricas de acción (estratégicas) propuestas, tienen un objetivo específico, sin embargo en este momento sólo representan información, por lo que habrá que ordenarlas y *establecer su objetivo por el cual fueron propuestas.*

Ejemplo:

A partir de las interrelaciones encontradas en la matriz FODA, establezca las estrategias propuestas así como el objetivo que se busca con la implementación de esa estrategia.

Estratégicas (FO) a partir de la interrelación fortalezas – oportunidades

Estrategia

Finalidad

E1. Promoción y ventas, mayor

Incrementar la demanda del servicio

Presupuesto

por un aumento, de manera selectiva.

E2. Desarrollo de modelos educativos

Ser más competitivos, ampliando el número de opciones educativas y de desarrollo personal para nuestros educandos.

E3. Ampliación de instalaciones

Incrementar la capacidad física de la organización para el servicio a proporcionar.

Estrategias (DA) a partir de la interrelación debilidades – amenazas

Estrategias

Finalidad

E4. Sistema Administrativo

Desarrollar y establecer un sistema administrativo que permita optimizar los recursos (humanos, materiales y económicos)

E5. Desarrollo del personal

Implementar programas de capacitación que permitan mejorar el desempeño y crecimiento del personal.

E6. Plan Financiero

Distribuir correcta del recurso económica en su aplicación.

Actividad:

A partir de las interrelaciones en la matriz FODA y la propuesta de estrategias específicas, establezca claramente la finalidad para cada una de ellas.

Elementos: Fortalezas – Oportunidades

- 1) a) Estrategia: _____
Finalidad: _____

- b) Estrategia: _____
Finalidad: _____

- c) Estrategia: _____
Finalidad: _____

Elementos: Debilidades – Amenazas

- 2) a) Estrategia: _____
Finalidad: _____

- b) Estrategia: _____
Finalidad: _____

- c) Estrategia: _____
Finalidad: _____

Guía de control interno y objeto de cada control

Índice de contenido

| | |
|--------------------------------------|----------|
| PROLOGO | 5 |
| 1. CAJA Y BANCOS | 9 |
| Caja chica | |
| Bancos | |
| 2. INVERSIONES | 29 |
| 3. CUENTAS POR COBRAR | 31 |
| 4. DOCUMENTOS POR COBRAR | 37 |
| 5. INVENTARIOS | 41 |
| 6. TERRENOS, EDIFICIOS | |
| MAQUINARIA Y EQUIPOS | |
| DE FÁBRICA Y DE OFICINA | 49 |
| 7. CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR | 55 |
| 8. CAPITAL | 57 |
| 9. VENTAS | 61 |
| 10. PROVEEDORES, COMPRAS Y GASTOS | 67 |
| 11. NOMINAS Y LISTAS DE RAYA | 73 |
| 12. OTROS CONTROLES | 79 |
| INDICE ANALITICO | 89 |

1. CAJA Y BANCOS

CAJA CHICA

1. Usar sistema de fondo fijo.

Objeto

- a) Limita la cantidad dada en custodia.
- b) Permite verificar la cantidad cada vez que se efectúa el reembolso.
- c) Es fácil revisar, puesto que la suma de los comprobantes y del efectivo debe ser el monto del fondo.
- d) Propicia que el registro de los desembolsos esté al corriente.

2. Observar que sea un solo custodio el encargado.

Objeto

Habiendo dos o más custodios se pueden culpar entre sí, con lo cual se diluye la responsabilidad.

3. Respecto de los comprobantes, observar los siguientes requisitos:

- a) Es necesario que haya un comprobante para cada pago.
- b) El comprobante debe estar firmado de recibido por el beneficiario.
- c) Debe escribirse a tinta, y el importe expresarse con número y letra.
- d) Los comprobantes deben estar aprobados por un funcionario.
- e) Una vez que los comprobantes han sido cubierto, deberán sellarse con “pagado”, para que no puedan volverse a usar.

Objeto

- a) Si se hacen excepciones en el respaldo de desembolsos con comprobantes, se facilita cometer fraudes dentro de las excepciones.
- b) Al firmar el beneficiario de recibido, el custodio descarga su responsabilidad por esa cantidad.
- c) Al expresarse el importe con número y letra, se dificulta aumentar el importe. Las palabras escritas a tinta son más difíciles de alterar.
- d) Generalmente, los custodios son empleados menores que no están capacitados para aprobar gastos.
- e) Esto evita que se sustraigan comprobantes de reembolsos anteriores y se vuelvan a presentar a reembolso.

4. Los cheques de reembolso deben hacerse a nombre del custodio.

Objeto

En caso de pérdida del cheque, cualquier persona que desee cobrarlo deberá de endosarlo.

5. Efectuar arquezos de fondos por separado.

Objeto

Como medida psicológica preventiva contra irregularidades y prestamos no autorizados.

6. Limitar los fondos a una cantidad razonable y que los desembolsos no excedan de una cantidad fijada.

Objeto

- a) El efectivo debe mantenerse al mínimo necesario. Si los pagos son de cuantía deben pagarse mediante cheque.
- b) Cuanto menor sea la cantidad a desembolsar menor es la tentación.

7. El custodio no debe tener acceso a:

- a) Remesas de clientes u otros depósitos.**
- b) Libros de registro.**

Objeto

- a) A fin de evitar cubrir faltantes mediante el empleo de fondos provenientes de remesas u otros depósitos.
- b) Evitar que el custodio pueda elaborar asientos contables para cubrir faltantes.

8. Verificación de comprobantes al reembolso:

Objeto

Para cerciorarse de que los comprobantes son legítimos.

9. Si el custodio está autorizado para cambiar cheques:

- a) **Los cheques deben ser aprobados por una tercera persona.**
- b) **Los cheques cambiados deben ser depositados sin retraso.**

Objeto

- a) El mínimo del fondo tendría que ser mayor para poder cambiar los cheques y efectuar desembolsos normales.
- b) Si no se depositan los cheques sin retraso, estos pueden usarse como vales provisionales.

10. Prohibición de vales.

Objeto

Esta práctica se sale de control.

11. Si el custodio guarda otros fondos, estos deben registrarse por separado.

Objeto

Evitar que estos fondos se usen para cubrir faltantes en uno u otro fondo.

BANCOS

Entradas de caja.

- 1. a) Cuando el pago lo hace personalmente el cliente:**
 - i) Emplear cintas de máquina registradora, así como recibos de mostrador, como prueba de la entrada de caja.**
 - ii) Conciliar esas pruebas por medio de un empleado que no tenga relación directa con la recepción y el depósito bancario de las entradas.**
 - iii) Cotejar pruebas contra los detalles de las fichas de depósito.**
 - iv) Los recibos de mostrador deben estar prenumerados, y controlado el abastecimiento de estas formas.**
 - v) Todos los recibos cancelados deben ser tomados en cuenta al verificar la secuencia numérica de los mismos.**
 - vi) El efectivo y los documentos deben ser depositados con regularidad en el banco.**
 - vii) Mantener una cuenta de control, analizar el saldo con regularidad y llevar los sobrantes o faltantes a resultados, previa autorización del funcionario responsable.**
 - viii) Controlar adecuadamente las existencias de recibos prenumerados.**

- b) Cuando el cliente paga por correo.**
 - i. La correspondencia debe ser abierta por una persona que no tenga relación directa con la preparación de los depósitos bancarios o la elaboración de los pases para el auxiliar de clientes.**
 - ii. La persona que abre la correspondencia debe llevar un registro detallado de las entradas.**

- iii. **Cruzar los cheques por la persona que abre la correspondencia.**
- iv. **Una persona distinta de las que depositan en el banco o registran en el auxiliar de clientes, habrá de verificar las entradas registradas y depositadas contra el registro de entradas. (1, b, ii).**

Objeto

- a) *i, ii e iii)* Las copias de la cinta de la máquina registradora y de recibos de mostrador, talonarios, etc., que se le den al cliente como recibo, deben ser verificados contra los resúmenes, y cerciorarse de que el total depositado coincida con el total de los resúmenes; de otra manera, se pueden sustraer fondos.
 - iv y v)* La omisión de un recibo puede significar la sustracción de la cantidad correspondiente.
 - vi)* El retraso en los depósitos aumenta el riesgo de malversación de fondos.
 - vii)* Normalmente la cuenta de control no debe arrojar saldo; el análisis periódico es necesario; de otra manera no existe control en realidad.
 - viii)* Las formas que se usen sin seguir la secuencia numérica pueden ser usadas para cubrir faltantes.

- b)
 - i) Para que pudiera haber fraude, sería necesario coludirse para sustraer el dinero y falsificar el registro de entradas recibidas por correo.
 - ii) Para evitar que las personas que manejan efectivo omitan entradas para cubrir dinero sustraído.

iii) El cruzamiento garantiza que los cheques no puedan hacerse efectivos sino solo a través de la propia cuenta de la empresa.

iv) Deben ser verificados de manera independiente; de otra manera, el control 1 ,b, ii no es eficiente.

2. Si los agentes viajeros efectúan cobranzas.

a) Emitir recibos seriadados numéricamente.

b) Realizar la pronta recepción de las cobranzas en la oficina, así como el depósito inmediato.

Objeto

a) Para controlar los cobros hechos por ellos.

b) Para evitar que los viajeros usen las cobranzas en beneficio propio antes de enviarlas.

3. Las entradas diarias deben:

i) Ser registradas sin excepción, indicando la fecha en que se recibieron.

ii) Ser depositadas de inmediato, intactas.

b) Un funcionario debe verificar que esto se haga.

Objeto

a y b) El depósito inmediato disminuye la posibilidad de sustracción o robo externo, y evita la acumulación de sumas mayores de las necesarias en manos del cajero.

4. Las formas de recibo deben ser:

- a) Numeradas consecutivamente.**
- b) Guardadas.**
- c) Controladas mediante recibo.**
- d) Guardadas y verificadas periódicamente (las existencias).**
- e) Elaboradas por un empleado y enviadas por correo por otro.**
- f) Respecto de los recibos éstos deben ser controlados, incluyendo los originales de los que se hubieran cancelado.**

Objeto

Es conveniente enviar recibos para protección del deudor y de la empresa. Del deudor, porque le confirma el haber recibido su pago; de la empresa, porque el empleado emite un recibo por procedimiento. Dentro de lo razonable, cuanto mayor división haga del trabajo, mejor control habrá.

5. Disponer las responsabilidades de las personas que manejan efectivo, de tal manera que:

- a) Sea innecesario para ellos tener acceso a:**
 - i) Auxiliar de clientes.**
 - ii) Estados de cuenta de clientes.**
- b) Tengan nada que ver con:**
 - i) Entrega de mercancías.**
 - ii) Envío de facturas.**
 - iii) Análisis y seguimiento de cuentas vencidas.**
 - iv) Autorización de crédito.**
 - v) Registro del mayor.**
 - vi) Conciliación de cuentas bancarias.**
 - vii) Guarda o registro de recibos.**

Objeto

Teóricamente, cualquier persona con acceso al efectivo puede sustraerlo. Lo que desanima es la certeza de que se descubre el faltante de inmediato. Por tanto, las obligaciones de los que manejan efectivo, se deben programar, de manera que no puedan:

- a) i) Alterar la cuenta del deudor.
- ii) Alterar el estado de cuenta del deudor.
- b) i) Omitir el registro de entregas.
- ii) Suprimir facturas.
- iii) Ocultar el importe de cargos que debido a que no se le haya hecho al cliente el crédito por el pago, se refleje la cantidad como vencida.
- iv) Dejar de presionar deliberadamente el cobro de las cuentas vencidas.
- v) Dar de baja saldos de deudores contra pagos.
- vi) Ocultar diferencias entre las entradas de dinero y los depósitos bancarios.
- vii) Emitir recibos fraudulentos.

6. a) La persona responsable de elaborar el depósito debe turnar el importe del mismo a otra que los deposita en el banco.

b) Se debe comparar detalladamente la ficha de depósito con el registro de entradas y con los cheques, efectivo, etc.

Objeto

Esto proporciona una verificación adicional sobre la exactitud del depósito y aumenta la necesidad de coludirse para perpetrar el fraude.

7. El duplicado de la ficha de depósito bancario deberá ser sellada por el banco y verificada por un funcionario no relacionado con:

- a) La persona encargada de elaborar el depósito.**
- b) La persona que lleva el depósito al banco.**

Objeto

Si se coteja la copia de la ficha de depósito con el sello del banco, no se puede depositar de menos sin que se detecte más rápidamente que si se descansa solo en la conciliación mensual de bancos.

8. Cuando existen depósitos o cobranzas en las que el banco determina si son incobrables y las carga en cuenta, las funciones del empleado que recibe el cheque o documento devuelto deben ser independientes:

- a) De las funciones de recepción de entradas de dinero.**
- b) Del auxiliar de clientes.**
- c) De los estados de cuenta de los clientes.**

Objeto

Los cheques devueltos pueden ser cobrados posteriormente por el empleado, especialmente si puede omitir volverlos a presentar y cubrir la omisión en la cuenta del deudor.

9. Respecto de los cheques posdatados:

- a) Deben estar en custodia hasta que se depositen.**
- b) Deben ser registrados en los libros, cuando se reciban.**

Objeto

Los cheques posdatados pueden perderse de vista y deben estar sujetos a las mismas precauciones que los documentos por cobrar.

10. Cuando las sucursales efectúan cobranzas:

- a) Estas deben ser depositadas en cuenta bancaria, de la cual solo puede retirar fondos la oficina principal.**
- b) Además:**
 - i) Los duplicados de las fichas de depósito deben ser selladas por el banco y enviadas por correo a la oficina principal.**
 - ii) Tales duplicados deben ser cotejados detalladamente con los reportes de la sucursal.**

Objeto

Las cobranzas efectuadas por sucursales han sido con frecuencia motivo de fraude. Los controles sugeridos proporcionan precauciones valiosas en forma de controles y verificaciones en la oficina principal. Estos son tanto más necesarios cuando lo reducido del número de personas que laboren en las sucursales, impide un control interno adecuado en las mismas.

11. Los activos negociables, con excepción de efectivo y cheques (por ejemplo, documentos por cobrar y valores), deberán ser custodiados por un empleado no relacionado con las personas directamente responsables de las entradas de dinero.

Objeto

Es fundamental que no se pueda disponer de otros activos que puedan convertirse en efectivo, para cubrir sustracciones de dinero.

12. La apertura de cuentas bancarias habrá de ser autorizada por el concejo de administración.

Objeto

Salvaguardar suficientemente los cheques cruzados a favor de la empresa para que no puedan ser depositados en otra cuenta abierta a nombre de la empresa, pero con otras firmas no autorizadas para librar cheques.

13. Si el cajero guarda fondos pertenecientes a empleados, sueldos y salarios no cobrados, etc. Tales fondos deben registrarse por separado.

Objeto

Para evitar que los fondos de los empleados se usen para cubrir faltantes en los fondos de la empresa.

14. Otros ingresos (intereses, rentas, comisiones, venta de desperdicio, etc.) deben ser verificados con regularidad por un funcionario, para determinar las cantidades recibidas y las que se depositaron.

Objeto

Los conceptos de otros ingresos que no están controlados por los procedimientos de facturación, requieren especial cuidado para cerciorarse de que todos se registran.

15. Controles aplicables a casos especiales.

Objeto

Cuando cualquiera de los controles anteriores sea inaplicable, se deben buscar métodos sustitutivos, de acuerdo con las características de la empresa o el negocio. En algunos casos se necesitarán controles suplementarios, lo cual depende de la naturaleza e importancia de las transacciones, en relación con la disponibilidad, competencia y confianza del personal que los maneje.

DESEMBOLSOS DE CAJA *

- 1. Formas de cheque impresas con sello de goma que diga “NO NEGOCIABLE – Sólo para depósito en cuenta....” y nominativas.**

Objeto

Esta es la forma más segura de expedir cheques, mediante la cual el librador se asegura de que el cheque llegue al beneficiario. La impresión o el sello

* No incluye desembolsos por sueldos y salarios. Véase capítulo 11: listas de raya y nóminas.

aseguran que las desviaciones, como cheques al portador, requieren especial atención de las personas que firman los cheques.

2. Controlar la existencia de formas de cheques.

Objeto

Para que los cheques se usen en secuencia. También para hacer más difícil que personas sin autorización tomen formas de cheque (que pueden ser usadas por ejemplo, para cubrir sustracciones de efectivo depositando cheques de la propia empresa).

3. Los cheques cancelados deberán mutilarse y archivarse.

Objeto

Los cheques faltantes pueden ser usados como en el punto 2 anterior.

4. Los cheques deben protegerse con maquina protectora.

Objeto

Se evita la alteración de los mismos.

5. Emplear firmas mancomunadas, a menos que una persona autorice la emisión del cheque y otra refrende la autorización y estas personas no estén relacionadas ni tengan relación alguna entre sí.

Objeto

Medida útil diseñada para hacer necesario coludirse para cometer fraude. *

6. En caso de que haya firmas mancomunadas, cuando menos una no debe ser responsable de:

- a) Registro de operaciones, o
- b) Custodia de efectivo, o
- c) Autorización de comprobantes.

Objeto

Para cerciorarse de que cuando menos un firmante es completamente independiente.

7. La distribución de los cheques no debe ser efectuada por un empleado relacionado con el punto 6, a, b, y c anterior.

Objeto

Si se dan los cheques a cualquier persona relacionada con el punto 6, a, b o c, se rompe el control.

8. No firmar cheques por anticipado en ninguna circunstancia.

Objeto

En este caso no hay control cuando los fondos se desembolsan. Aunque se pueden verificar los cheques posteriormente, puede ser ya demasiado tarde.

* Desde el punto de vista legal, algunas empresas requieren una sola firma para librar cheques, bajo la hipótesis de que, en el caso de fraude, la responsabilidad estaría definida.

9. Controlar estrictamente el uso de cheques al portador.

Objeto

El efectivo es el activo más vulnerable y debe ser mantenido al mínimo.

10. Todas las transacciones de efectivo deben ser registradas de inmediato, especialmente traspasos de banco a banco.

Objeto

Para evitar cubrir desfalcos mediante un traspaso de fin de periodo (temporal), de una cuenta a otra.

11. Cuando se presentan a firma los cheques, estos deben estar respaldados por comprobantes.

Objeto

Capacita al firmante para cerciorarse de lo correcto del pago.

12. Los comprobantes deben contener la evidencia de que fueron examinados por las personas que firman los cheques.

Objeto

Para evitar firmar los cheques mecánicamente.

13. Los comprobantes para pago deben ser aprobados por otro funcionario diferente del que inicia el pago.

Objeto

Hace necesario coludirse para hacer pagos fraudulentos.

14. Los comprobantes deben poderse identificar por el número del cheque y/o número del comprobante, así como por el sello fechador de pagado, o también pueden ser cancelados al firmar el cheque.

Objeto

Se evita la sustitución de comprobantes y la presentación de los mismos documentos dos veces a diferentes funcionarios.

15. Tener sistema eficiente para verificar las entradas y archivar los comprobantes.

Objeto

Proporciona evidencia completa acerca de la naturaleza de la transacción, junto con prueba del pago.

16. Las conciliaciones bancarias deben elaborarse periódicamente (cuando menos una vez al mes).

Objeto

La pronta detección de irregularidades es esencial para el control interno. En los casos que se manejan cantidades fuertes de efectivo, se hacen necesarias

verificaciones más frecuentes que si los depósitos (y los desembolsos) están principalmente representados por cheques.

17. Las conciliaciones bancarias deben ser preparadas por personas no relacionadas con el registro o manejo de efectivo o con la firma de cheques.

Objeto

Las conciliaciones bancarias dejarán de ser una verificación al manejo, si el registro de dinero y la firma de cheques los hacen empleados relacionados con estas funciones.

18. Los estados de cuenta del banco deberán ser enviados directamente a la persona que prepara las conciliaciones.

Objeto

Se evitan alteraciones fraudulentas de los estados de cuenta o sustitución de hojas de cuenta por hojas falsificadas.

19. Anotar la suma de las columnas de “bancos” en el libro de caja; al anotar los cheques antiguos pendientes de presentación, las fichas de depósito deben ser verificadas por la persona que prepara la conciliación.

Objeto

Para que una conciliación sea efectiva es necesario:

- a) Verificar que todos los cheques estén incluidos.
- b) Verificar la prontitud de los depósitos.

- c) Verificar cuidadosamente las partidas pendientes.
- d) Estar en guardia contra asuntos fraudulentos o alteraciones.

20. Emplear un sistema de fondo fijo para desembolsos a través de sucursales.

Objeto

Al requerir la presentación de comprobantes para efectuar el reembolso, se puede mantener un control estricto.

21. Utilizar controles aplicables a casos especiales.

Objeto

Cuando cualquiera de los controles anteriores sea inaplicable, se deben buscar métodos sustitutivos, según las características de la empresa. En algunos casos se necesitarán controles suplementarios dependiendo de la naturaleza e importancia de las transacciones en relación con la responsabilidad, competencia y constancia de las transacciones en relación con la responsabilidad, competencia y confianza del personal que las maneje.

2. INVERSIONES

- 1. Los certificados de acciones, las acciones, etc., deben ser guardados por una persona independiente o por el banco.**

Objeto

La separación del registro y de la custodia para aumentar la seguridad.

- 2. El registro debe estar al día, cotejado periódicamente con los certificados de acciones, etc.. así como la contabilidad.**

Objeto

Evita la sustracción u ofrecer los valores en garantía de préstamos personales.

- 3. Llevar cuenta y razón de los ingresos provenientes de este concepto.**

Objeto

Evita la sustracción de ingresos (intereses, venta de valores, etc.) que de otra manera pudieran no registrarse; además, evita transferencias de valores no autorizadas.

- 4. Las transacciones de valores deban ser autorizadas por el Consejo de Administración.**

Objeto

Asegura una política de inversiones determinada o ratificada en el más alto nivel.

5. Las transacciones efectuadas por el custodio requieren la autorización de cuando menos dos funcionarios.

Objeto

Supervisión del custodio deseable cuando las inversiones son de consideración. Así mismo, sirve de protección al custodio.

6. Emplear controles aplicables a casos especiales.

Objeto

Cuando cualquiera de los controles anteriores sea inaplicable, se deben buscar métodos sustitutos, de acuerdo con las características de la empresa. En algunos casos se necesitarán controles suplementarios, lo cual depende de la importancia de las transacciones, en relación con la responsabilidad, competencia y confianza del personal que las maneje.

3. CUENTAS POR COBRAR

- 1. El total de las cuentas individuales debe ser conciliado periódicamente con la cuenta de control en el mayor general.**

Objeto

Verificación de la corrección aritmética de los pases.

- 2. La antigüedad de saldos debe ser revisada periódicamente por un empleado; esta labor es independiente de las funciones relativas a cuentas por cobrar o a la recepción de efectivo.**

Objeto

Prevención contra malos manejos, ya que mediante la investigación de los saldos antiguos, se pueden descubrir remesas no registradas o registradas en cuenta equivocada.

- 3. Los estados de cuenta deben ser enviados con regularidad a todos los deudores.**

Objeto

Capacita al deudor para reportar discrepancias. Las excepciones al envío de estados de cuenta permite usar estas cuentas para esconder sustracciones.

- 4. Los estados de cuenta deben ser cotejados independientemente con el auxiliar y enviados por correo sin que la persona que lleva el auxiliar o el cajero tengan acceso a ellos.**

Objeto

Permite asegurarse de que el estado de cuenta coincida con la cuenta y que no sea interceptado por aquellos que están en los puestos que les permite sustraer efectivo o esconder la sustracción del mismo.

- 5. La entrega de estado de cuenta por parte de agentes viajeros debe estar prohibida.**

Objeto

Reduce la oportunidad de que los agentes viajeros sustraigan dinero.

- 6. Otro funcionario, aparte del cajero, encargado de crédito o empleado responsable del auxiliar de cuentas por cobrar, debe encargarse de:**

- a) Aclarar todas las partidas sujetas a controversia.
- b) Confirmar saldos ocasionalmente.

Objeto

Disminuye las posibilidades de sustracción por parte del cajero, encargado de crédito o empleado responsable del auxiliar de cuentas por cobrar, al cerciorarse de que todas las cuentas, especialmente aquellas no conciliadas, reciban atención independiente.

7. Los siguientes conceptos deben ser aprobados por un funcionario responsable:

- a) Anticipos a empleados.**
- b) Cuentas de cobro dudoso dadas de baja.**
- c) Abonos por ajuste.**

Objeto

Evita que el dinero sustraído sea cancelado mediante cargos a cuentas de empleados o abonos por bajas o por ajustes.

8. Las cuentas de cobro dudoso recuperadas deben ser controladas por un funcionario capaz.

Objeto

Cuando una cuenta ha sido dada de baja, cualquier cantidad recuperada posteriormente, es susceptible de malversación.

9. Respecto de las notas de crédito, estas deben ser:

- a) Numeradas progresivamente.**
- b) Controladas totalmente.**
- c) Autorizadas por persona responsable que no tenga acceso al efectivo.**

Objeto

Las notas de crédito requieren control especial ya que pueden emitirse para ocultar sustracciones de dinero.

10. Se debe contar con la aprobación específica del funcionario para:

- a) Otorgar descuentos especiales o irregulares.**
- b) Pagar saldos acreedores.**

Objeto

- a) Los descuentos especiales o aquellos no reclamados por el deudor, pueden usarse para cubrir sustracciones de dinero.
- b) Evitar realizar pagos de saldos acreedores originarios por errores en pases de crédito u omisiones de débitos.

11. Las labores del encargado del auxiliar de cuentas por cobrar deben ser independientes de:

- a) Todas las funciones de efectivo.**
- b) Verificación de facturas y notas de crédito.**
- c) Verificación de los totales de ventas y otros créditos.**
- d) Pases a cuentas de control.**
- e) Autorización de bajas de cuentas de cobro dudoso.**

Objeto

Separación de las funciones de registro de cuenta por cobrar respecto de las de caja, preparación de fuentes de contabilización y control de totales y de bajas y ajustes, reduce la ocultación de sustracciones de efectivo.

12. Si hay más de un empleado encargado del auxiliar de cuentas por cobrar, cambiarlo de sección de responsabilidad de cuando en cuando.

Objeto

La rotación de la responsabilidad proporciona verificación de un encargado a otro.

13. El funcionario responsable de las cobranzas no debe estar relacionado con los encargados del auxiliar de cuentas por cobrar.

Objeto

El funcionario sirve como control del trabajo del encargado del auxiliar de cuentas por cobrar y del cajero.

14. El funcionario responsable de otorgar el crédito debe estar segregado de:

- a) Departamento de ventas.
- b) Encargados de auxiliar de cuentas por cobrar.
- c) Caja.

Objeto

Si consideramos que el encargado de crédito determina la legitimidad de los deudores, debe ser independiente de:

- a) El departamento originador del deudor.
- b) Los registros que sirven como control de la capacidad crediticia del deudor.
- c) Del departamento que recibe dinero del deudor.

15. Emplear controles aplicables a casos especiales.

Objeto

Cuando cualquiera de los controles anteriores sea inaplicable, se deben buscar métodos sustitutos, de acuerdo con las características de la empresa. En algunos casos se necesitarán controles suplementarios, lo cual depende de la naturaleza e importancia de las transacciones, en relación con la responsabilidad, competencia y confianza del personal que las maneje.

4. DOCUMENTOS POR COBRAR

- 1. Estos documentos deben ser aprobados por un funcionario capaz, antes de aceptarlos, variarlos, renovarlos o darlos de baja.**

Objeto

Evita que se usen documentos por cobrar para no permitir o retrasar el descubrimiento de cuentas de cobro dudoso, cuentas erróneas y fondos sustraídos.

- 2. Estos documentos deben ser registrados detalladamente.**

- 3. El registro del que se habla en el punto 2 deberá contener fecha de presentación y anotación de falta de pago.**

Objeto

- a) Asegura el registro de todas las cobranzas.
- b) Facilita la supervisión de los documentos no pagados a su vencimiento.

- 4. Conciliar, cuando menos una vez al mes, el auxiliar con la cuenta de control.**

Objeto

- a) Permite asegurarse de que todos los documentos por cobrar han sido registrados en el auxiliar y en el mayor.
- b) Permite localizar diferencias y razones de estas.

5. Registrar el descuento de documentos.

Objeto

Facilita la determinación de pasivo de contingencia.

6. Requerir deudores para confirmar los saldos de documentos no pagados.

Objeto

Permite descubrir errores y desfalcos.

7. Revisar periódicamente los pagos vencidos (por un empleado independiente).

Objeto

Evitar manejos en los fondos ya que aquellos pueden ser la causa de pagos aparentemente vencidos.

8. Organizar las funciones del custodio de tal manera que le sea innecesario tener acceso a:

- a) Registros de caja.
- b) Auxiliar de cuentas por cobrar o libro mayor.

Objeto

Separación necesaria para que los registros sirvan de control del custodio.

9. Respecto de los documentos por cobrar, estos deben ser:

- a) Dados al banco en custodia, o**
- b) Guardados bajo llave, o**
- c) Guardados en caja de seguridad, e**
- d) Inspeccionados periódicamente por funcionario capaz.**

Objeto

Puesto que los documentos son negociables y pueden convertirse en efectivo, requieren más salvaguardas de custodia, que activos menos susceptibles de sustracción.

10. Controlar la recuperación de documentos dados de baja.

Objeto

Evitar sustracción de cobranzas ulteriores.

11. Emplear controles aplicables a casos especiales.

Objeto

Cuando cualquiera de los controles anteriores sea inaplicable, se deben buscar métodos sustitutivos, según las características de la empresa. En algunos

casos se necesitaran controles suplementarios, lo cual depende de la naturaleza e importancia de las transacciones, en relación con la responsabilidad, competencia y confianza del personal que las maneje.

5. INVENTARIOS

1. Llevar inventarios constantes de:

- a) Materias primas.**
- b) Materiales.**
- c) Producción en proceso.**
- d) Producto terminado.**
- e) Refacciones.**

Objeto

Proporciona información para el control de compras y producción. Las sustracciones de inventarios pueden ser detectadas al comparar en cualquier momento las existencias reales con los registros.

2. Todas las compras deben ser recibidas por un departamento de recepción, independiente de los departamentos de dependiente de los departamentos de compras, almacenes y cuentas por pagar.

Objeto

La separación de funciones es indispensable ya que hace necesario el coludirse para cubrir entregas con faltantes, devoluciones espurias o pagos sin entrega.

3. Tomar las precauciones adecuadas para asegurar que cuando menos, se elaboren cuatro copias de los materiales recibidos, y que se distribuyan a los siguientes departamentos:

- a) Almacenes o producción.**
- b) Cuentas por pagar.**
- c) Departamento de compras.**
- d) Departamento de recepción.**

Objeto

- a) Son la base para llevar los registros de control de existencias y producción.
- b) Evita hacer pagos a entregas con faltantes o sin haber entregas. Para comparación con las facturas.
- c) Para comparación con la solicitud de compra.
- d) Registro permanente de todos los materiales recibidos.

4. Almacenar todas las existencias de materias primas, materiales, refacciones y producto terminado en un almacén central, cerrado, bajo la supervisión de un custodio.

Objeto

Evita robos y facilita el control. El grado de control puede variar en relación con el valor de los artículos en inventario.

5. Efectuar entregas de materiales solo con requisiciones debidamente autorizadas.

Objeto

Garantiza que los inventarios sean empleados solamente con fines autorizados.

6. El auxiliar de inventarios debe ser llevado por personas que no sean responsables del manejo físico de los inventarios.

Objeto

Separación conveniente de funciones, para que los registros sirvan de control de personas que manejan las existencias.

7. Verificar los registros de inventarios en los siguientes aspectos :

- a) Conteos completos de existencias.**
- b) Conteos por pruebas selectivas durante un periodo no mayor de un año.**

Objeto

- a) Revela faltantes de inventarios.
- b) El elemento sorpresa inhibe las sustracciones.

8. a) **los ajustes de inventarios deben ser investigados y autorizados.**
- b) **los ajustes similares a cuentas de control deben ser autorizados.**

Objeto

- a) La investigación y la autorización evita los faltantes de inventario y el ocultamiento de errores. Las diferencias, llama la atención de la gerencia.
- b) Facilita a las personas indicadas la determinación de si las cuentas de control necesitan o no ajustes; también proporciona la oportunidad de investigar si las razones dadas para tales ajustes son legítimas.

9. Preparar periódicamente reportes sobre existencias, que sean:

- a) **De movimiento lento.**
- b) **Obsoletas.**
- c) **Fuera de los mínimos y máximos.**
- d) **Dañadas.**

Objeto

- a) Proporciona información al departamento de ventas para promover la venta del producto y para tomarse en cuenta en la valorización de inventarios.
- b) Para tomarse en cuenta en la valorización de inventarios y para disponer de los artículos obsoletos.

- c) Asegura que las existencias se conserven dentro de los límites, y los departamentos de compras y producción no hagan inversiones innecesarias.
- d) Para tomarse en consideración en la valorización de inventarios, venta o baja de los mismos.

10. Supervisar los siguientes artículos, bajo el control de contabilidad.

- a) Artículos en consignación.**
- b) Materiales en poder de proveedores o subcontratistas.**
- c) Materiales o mercancía en bodegas foráneas.**
- d) Mercancía embarcada en préstamo o sujeta a aprobación.**
- e) Envases.**

Objeto

Se necesitan controles especiales para los inventarios fuera de la supervisión directa del almacenista custodio ya que tales inventarios son susceptibles de sustracción, de no ser tomados en consideración o de pérdida.

11. Controlar la mercancía en existencia, que no sea de la empresa, mediante:

- a) La separación física, en el almacén.**
- b) La separación contable.**

Objeto

Evita que se incluya en inventarios, aunque requiere salvaguardas como si fuera propiedad de la empresa.

12. a) Emplear instrucciones escritas para guía del personal asignado a la toma de inventarios físicos, que incluyan:

- i) Identificación y acomodo de las existencias.**
- ii) Costes de inventario de entradas y salidas.**
- iii) Separación de artículos de poco movimiento, obsoletos o dañados.**
- iv) Control numérico de hojas de toma de inventario y/o tarjetas.**
- v) Verificación por personal no relacionado con el almacenamiento o registro.**

b) Supervisar el trabajo de detalle en la preparación de las hojas de inventario, en lo que se refiere a:

- i) Resúmenes de cantidades.**
- ii) Conversiones de unidades.**
- iii) Precios estipulados.**
- iv) Multiplicaciones.**
- v) Sumas.**
- vi) Sumarización de tarjetas y/u hojas.**

Objeto

- a) i) Facilita la identificación y el conteo correcto.
- ii) Evita que se cuente dos veces el producto terminado (por ejemplo: como vendido y también como existencia en almacén). Asegura que se

haya registrado el pasivo correspondiente a todas las compras de materiales tomadas en inventarios.

iii) Facilita la elaboración de reportes (véase el punto 9 anterior) y evita la omisión de la necesidad de devaluar algunos inventarios.

iv) Evita la pérdida u ocultamiento de hojas y/o tarjetas.

v) Es conveniente esta separación de funciones ya que proporciona supervisión sobre el almacenista y el personal de contabilidad.

b) i) a v) Fomenta la exactitud numérica.

13. Emplear sistema de costos, de manera que:

a) Emplee estándares o sistema que mida la actuación contra una actuación predeterminada.

b) Controle por cuentas.

c) Proporcione una determinación rápida y razonable del costo, con objeto de valorar inventarios.

Objeto

a) La comparación entre el costo real y el estándar proporciona medios para el pronto señalamiento de procesos ineficientes de manufactura.

b) Las cuentas de control suministran los medios para verificar la corrección de los costos en los registros de detalle.

c) Permite la pronta y exacta valorización del inventario.

14. Tanto los artículos dados de baja, pero físicamente en existencia, como los artículos obsoletos, deben sujetarse a los mismos requerimientos y procedimientos que el resto de las existencias.

Objeto

Inhíbe y detecta las sustracciones de artículos dados de baja.

15. Controlar adecuadamente la acumulación y venta de desperdicios así como los subproductos sujetándolos por ejemplo, a los mismos procedimientos de registro que los inventarios de productos terminados.

Objeto

Los artículos que no están bajo el control apropiado son más susceptibles de sustracción.

16. Asegurar los inventarios.

- a) Todas las existencias.**
- b) Cobertura adecuada.**
- c) Cobertura revisada periódicamente.**

Objeto

Minimiza las pérdidas por incendio.

17. Emplear controles aplicables a casos especiales.

Objeto

Cuando cualquiera de los controles anteriores sea inaplicable, se deben buscar métodos sustitutivos, de acuerdo con las características de la empresa. En algunos casos se necesitarán controles suplementarios, lo cual depende de la naturaleza e importancia de las transacciones, en relación con la responsabilidad, competencia y confianza del personal que las maneje.

6. TERRENOS, EDIFICIOS, MAQUINARIA Y EQUIPOS DE FÁBRICA Y DE OFICINA.

1. a) Preparar presupuesto de inversión en activos fijos y obtener aprobación por escrito para proyectos de cuantía, firmada por funcionario nombrado por el Concejo de Administración y turnar dicho presupuesto a:

- i) Departamento de compras.**
- ii) Departamento de ingeniería.**
- iii) Departamento de contabilidad.**

b) La aprobación debe incluir:

- i) Necesidad del desembolso.**
- ii) Costo estimado.**
- iii) Disposición de las unidades que se fueran a reemplazar.**
- iv) Cuentas de cargo y abono.**
- v) Duración estimada de los activos y tasas de depreciación.**

Objeto

a) Permite asegurarse de que las inversiones de capital solamente se inicien por autoridad directa o expresamente delegada del Concejo de Administración.

- i) Para que el departamento de compras inicie la emisión de pedidos de compra.

- ii) Para que el departamento de ingeniería este informado, intervenga y ejecute el proyecto en su caso. En determinadas circunstancias permite que el departamento de ingeniería apruebe las facturas.
 - iii) Para que contabilidad compare las facturas, señale desviaciones y prepare el presupuesto de caja.
- b) i) permite cerciorarse de que el desembolso se justifica. Asimismo, facilita la clasificación de las cuentas de activo y las cuentas de gasto a las cuales se debe cargar la depreciación.
- ii) los desembolsos excedidos ya autorizados, que se determinen por comparación, requieren autorización expresa del Consejo.
- lii, iv y v) contar con información necesaria para que el departamento de contabilidad registre y controle la baja de los activos discontinuados.

2. La recepción de las unidades debe estar sujeta a los mismos procedimientos seguidos para la recepción de materias primas y materiales.

Objeto

Considerando el valor probable de tales unidades, se hace necesario un control adecuado. La naturaleza poco usual de las unidades no debe ser razón para hacer excepciones en los procedimientos de recepción.

- 3. Los desembolsos por concepto de salarios, materiales y almacenajes deben estar sujetos a los mismos procedimientos ya establecidos para gastos normales.**

Objeto

Véase objeto del punto 2 anterior.

- 4. Respecto de la planta de construcción, ésta debe estar:**

- a) **Sujeta a control por cuentas específicas del libro mayor.**
- b) **Controlada por número de orden de trabajo.**
- c) **Aprobada y definida claramente. Aprobación de las variaciones que resulten al confrontar las estimaciones del presupuesto.**

Objeto

- a) Los traspasos a las cuentas del libro mayor de activo establecen la capitalización, y las fechas en que comienza a correr la depreciación contable.
- b) La orden de trabajo asegura la clasificación correcta y facilita la comparación con las cantidades y los montos autorizados originalmente.
- c) Estas aprobaciones y detalles facilitan al control adecuado de los desembolsos reales con los presupuestos.

- 5. Mantener auxiliar de activo fijo:**

- a) **Mostrando ubicación.**
- b) **Mostrando duración estimada y tasas de depreciación.**

- c) Enviando copia a los jefes de departamento involucrados.
- d) Conciliando este, periódicamente, con las cuentas de control.

Objeto

Se requieren para:

- a) y c) Control físico.
- b) Elaboración de células analíticas de depreciación.
- c) Programas de mantenimiento.
- d) Exactitud.

- 6. a) Los activos deberán identificarse por número.
- b) Los inventarios físicos deben ser cotejados y conciliados periódicamente con el auxiliar de activo físico.

Objeto

Para confirmar la existencia y la ubicación de los activos.

- 7. a) Establecer políticas referentes a las tasas de depreciación.
- b) Las unidades totalmente depreciadas deben registrarse en el auxiliar de activo fijo, con la anotación adecuada.

Objeto

- a) procura una política contable consistente.
- b) Salvaguarda contra la depreciación en exceso y pérdida de las unidades totalmente depreciadas o dadas de baja.

8. Respetto de las escrituras de propiedad:

- a) Anotar detalladamente los datos completos en el registro correspondiente.**
- b) El custodio no debe tener relación alguna con las funciones contables.**

Objeto

- a) El registro proporciona una lista permanente de referencia en caso de pérdida.
- b) Separación de las funciones de custodia y de contabilización.

9. Controlar herramientas de mano, en lo que respecta a:

- a) Adquisiciones.**
- b) Disminución del costo.**

Objeto

Evita que activos fijos se den de baja contra gastos como si se tratara de equipo menor.

10. Revisar periódicamente coberturas de riesgos de activos fijos.

Objeto

Es responsabilidad de los directivos salvaguardar los bienes de la empresa, para cerciorarse de lo adecuado de las coberturas.

11. a) efectuar bajas y traspasos solo mediante autorización expresa y con copia al departamento de contabilidad.

b) las ventas de activo fijo deben estar sujetas a los mismos procedimientos establecidos para las ventas de productos terminados.

Objeto

a) La notificación y autorización de las bajas es necesaria para cerciorarse de que los ingresos obtenidos por ventas de activos fijos, se contabilicen, y para que los auxiliares de activo fijo se puedan tener al corriente.

b) Si las ventas de activo fijo no están sujetas a los mismos procedimientos, los activos se pueden sacar de la planta sin autorización.

12. Definir políticas y distinguir los conceptos de capitalización, reparación y mantenimiento.

Objeto

Para lograr una clasificación consistentemente correcta.

13. Aplicar otros controles en casos especiales.

Objeto

Cuando cualquiera de los controles anteriores sea inaplicable, se deben buscar métodos sustitutivos, según las características de la empresa. En algunos casos se necesitarán controles suplementarios, lo cual depende de la naturaleza e importancia de las transacciones, en relación con la responsabilidad, competencia y confianza del personal que las maneje.

7. CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR

- 1. a) Solo personal con poder debe autorizar su aceptación.**
- b) Establecer los máximos autorizados para la aceptación de compromisos.**

Objeto

- a) la autorización es necesaria para contraer compromisos.
- b) Las cantidades excedidas de los máximos deben remitirse al Concejo Administrativo o al propietario.

- 2. a) El registro de documentos por pagar debe contener:**

- i) Importe.**
- ii) Fecha de aceptación.**
- iii) Fecha de vencimiento.**
- iv) Tasa e importe del interés.**
- v) Forma en que se pagó.**

- b) Conciliar periódicamente el auxiliar con las cuentas de control.**

Objeto

- a) i a v) Para fines de registro y control.
- b) Procura veracidad en el registro.

En general, estos controles aseguran que todos los pasivos hayan sido registrados en libros y que estos pasivos puedan determinarse en cualquier momento.

3. Respecto de los documentos pagados, estos deben ser:

- a) **Debidamente cancelados.**
- b) **Archivados.**

Objeto

- a) Evita el doble pago.
- b) Constituye prueba del pago.

4. Aplicar otros controles para casos especiales.

Objeto

Cuando cualquiera de los controles anteriores sea inaplicable, se deben buscar métodos sustitutivos, según las características de la empresa. En algunos casos se necesitarán controles suplementarios, lo cual depende de la naturaleza e importancia de las transacciones, en relación con la responsabilidad, competencia y confianza del personal que las maneje.

8. CAPITAL

1. Personal independiente debe llevar los registros de acciones o títulos.

Objeto

Normalmente los abogados son quienes llevan tales registros. Robustece el control al segregar las transacciones de la empresa con los accionistas respecto de las operaciones normales.

2. a) Los certificados no suscritos ni pagados (en el caso de sociedades anónimas) debe estar bajo la custodia del secretario (normalmente los abogados).

b) Los certificados deben estar impresos en formas especiales.

c) Las formas mencionadas en b) deben estar prenumeradas.

d) Estrictamente prohibido, firmar certificados en blanco.

e) Cancelar adecuadamente los certificados cambiados por acciones.

f) Los traspasos de acciones deben ser examinados por un contador público.

g) Los traspasos de acciones que no son examinados por un contador público, cuando menos deben ser verificados por una persona que no sea la encargada de llevar el registro de acciones, si estas son nominativas.

h) La emisión de nuevos certificados debe ser verificada en forma similar al inciso g.

Objeto

a, b y c) Dificulta la emisión de certificados fraudulentos.

- d) Pueden darse a personas no autorizadas al extraviarse.
- e) Los certificados canjeados no cancelados pueden usarse para cometer fraudes por ejemplo, pueden volver a emplearse, ofreciéndolos como garantía para obtener crédito.
- f, g y h) Evita la sustitución o duplicación de los trasposos, certificándolos. Minimiza la posibilidad de error.

- 3. a) Conciliar periódicamente el registro de acciones con las cuentas de control.**
 - b) Conciliar periódicamente el registro de acciones con las Actas de Asambleas.**

Objeto

Para cerciorarse de que existe el registro adecuado en libros.

- 4. Efectuar pago de dividendos a través de cuenta bancaria especial.**

Objeto

Facilita la conciliación y sirve de memorándum de cheques por dividendos no cobrados.

- 5. Emplear cuenta bancaria especial para efectuar el pago de dividendos; tal cuenta debe ser conciliada por un funcionario independiente del pago de dividendos.**

Objeto

Separación de funciones.

6. Aplicar otros controles para casos especiales.

Objeto

Cuando cualquiera de los controles anteriores sea inaplicable, se deben buscar métodos sustitutos, según las características de la empresa. En algunos casos se necesitarán controles suplementarios, lo cual depende de la naturaleza e importancia de las transacciones, en relación con la responsabilidad, competencia y confianza del personal que las maneje.

9. VENTAS

1. Respecto de los pedidos de clientes, estos deben ser:

- a) Revisados y aprobados antes de ser aceptados por:**
 - i) Departamento de Pedidos o de ventas.**
 - ii) Departamento de crédito.**
- b) Prenumerados y controlados numéricamente.**
- c) Correlacionados con las facturas.**

Objeto

- a) i) Evita la aceptación de pedidos que no se pueden surtir.
 - ii) controla el crédito.
- b) Evita que se dejen de surtir pedidos.
- c) Permite asegurarse de que todas las mercancías surtidas se facturaron.

2. Respecto de las notas de remisión (o factura – remisión), estas deben ser:

- a) Prenumeradas.**
- b) Controladas según el número que les toque.**
- c) Cruzadas sus referencias con las facturas, en su caso.**
- d) Firmadas de “recibido” por el cliente.**
- e) Regresadas y archivadas con la guía, el talón de embarque u otras pruebas de entrega.**
- f) Verificadas adecuadamente en la puerta de salida de la mercancía, con la remisión.**

Objeto

- a) Facilita la cuenta de todas las remisiones con fines de control.
- b) Permite cerciorarse de que todas las entregas se registren.
- c) Permite cerciorarse de que todas las entregas se carguen al cliente.
- d) y e) Proporciona prueba de entrega al cliente

- f) Evita hacer entregas de menos o de más a los clientes y proporciona una verificación independiente de todas las mercancías que salgan de la planta o del almacén.

- 3. a) Elaborar simultáneamente: factura, remisión y lista de empaque.**
- b) En caso de que no sea posible llevar a cabo el punto a), las facturas deben cotejarse detalladamente con las remisiones.**
 - c) Las facturas deben ser elaboradas por personal que no tenga relación directa con:**
 - i) Despacho de mercancías.**
 - ii) Auxiliar de clientes.**
 - iii) Efectivo.**

 - d) Respecto de las facturas, éstas deben ser:**
 - i) Prenumeradas.**
 - ii) Controladas numéricamente.**

 - e) Verificar las facturas independientemente de la custodia de dinero en efectivo, mercancía o auxiliar de clientes, en los renglones de:**
 - i) Precios.**
 - ii) Sumas.**
 - iii) Multiplicaciones.**

 - f) Las facturas canceladas deben ser archivadas con todas sus copias y junto con la remisión.**

- g) Funcionario autorizado deberá aprobar las facturas “sin cargo” (muestras, etc.)**
- h) Comparar detalladamente la factura con el pedido del cliente.**
- i) Las facturas deben presentarse invariablemente por medio de un cobrador o por correo.**

Objeto

- a) La elaboración simultánea evita errores, que resultan de las discrepancias entre estos documentos.
Garantiza que se cargue al cliente por todas las mercancías enviadas.
- b) Permite asegurarse de que se están cargando al cliente todas las mercancías entregadas.
- c) i) la preparación del embarque debe ser independiente del despacho de mercancías.
ii) Evita que se usen facturas para cubrir desfalcos de efectivo, o
iii) faltantes de inventarios.
- d) Permite asegurarse de que todas las facturas se registren en libros.
- e) Con fines de verificación aritmética y como medida de precaución contra la emisión de facturas falsas o deliberadamente incorrectas.
- f) Las facturas canceladas que físicamente no se cancelen, junto con la remisión y el pedido, pueden usarse para cubrir desfalcos.
- g) Las facturas “sin cargo” equivalen a notas de crédito y deben estar sujetas a los mismos controles.
- h) Permite cerciorarse de que la factura está de acuerdo con el pedido.
- i) Las facturas presentadas junto con la mercancía permiten que las cobre el repartidor.

4. a) **Deben prepararse notas de entrada de todas las devoluciones de mercancía.**
- b) **Las notas de entrada deben ir correlacionadas con las notas de crédito.**
- c) **Todas las notas de crédito deben ser autorizadas por un funcionario de la gerencia.**

Objeto

- a) El registro inmediato de mercancía devuelta (como en compras) proporciona evidencia para la emisión de las notas de crédito correspondientes.
 - b) Permite otorgar el crédito solo por las mercancías físicamente regresadas al almacén.
 - c) Evita que las notas de crédito puedan usarse para cubrir desfalcos de efectivo o faltante de inventario.
-
5. **Las facturas deben ser sumariadas y clasificadas por un departamento que no sea el de contabilidad, de tal manera que represente una verificación a:**
 - a) **Los valores registrados.**
 - b) **Las cantidades vendidas para abono a las cuentas de inventarios.**

Objeto

Separación conveniente de las funciones de custodia y registro así como para contar con una verificación independiente.

6. Registrar los siguientes tipos de ventas, de la misma manera que las ventas a clientes:

- a) Ventas a empleados.**
- b) Ventas de desperdicios.**
- c) Ventas de activos fijos.**
- d) Ventas C.O.D.**
- e) Ventas de contado.**

Objeto

Las ventas de naturaleza poco usual o esporádica y que no se sujeten al control normal, ofrecen un riesgo mayor de malversación.

7. Correlacionar y conciliar las unidades vendidas con producción (o compras) y existencia.

Objeto

Cuando es posible, proporciona una prueba valiosa de registro y facturación.

- 8. a) Verificar adecuadamente los cargos por fletes.**
- b) Los cargos por fletes deben ser calculados por personal que no tenga relación directa con el manejo y registro de efectivo.**

Objeto

- a) y b) La falsificación de estos cargos puede usarse para cubrir desfalcos de dinero.

9. Aplicar otros controles par casos especiales.

Objeto

Cuando cualquiera de los controles anteriores sea inaplicable, se deben buscar métodos sustitutos, según las características de la empresa. En algunos casos se necesitaran controles suplementarios, lo cual depende de la naturaleza e importancia de las transacciones, en relación con la responsabilidad, competencia y confianza del personal que las maneje.

10. PROVEEDORES, COMPRAS Y GASTOS

PROVEEDORES

- 1. El análisis de los saldos pendientes de pago a proveedores debe conciliarse periódicamente con la cuenta de control.**

Objeto

Proporcionar una verificación doble de los saldos de cada proveedor. Esta verificación es más valiosa si el control en el mayor es determinado por otra persona que no sea la que registra el auxiliar de proveedores.

- 2. Cotejar los estados de cuenta del proveedor con el registro de compras o el auxiliar de proveedores.**

Objeto

Usar los estados de cuenta de los proveedores como verificación de su cuenta.

- 3. Aprobar los ajustes a cuentas de proveedores por un funcionario.**

Objeto

Los ajustes no autorizados que se reflejen en un aumento en los saldos de proveedores, pueden usarse para cubrir sustracciones de efectivo o inventarios.

- 4. El departamento de crédito debe aprobar e investigar los saldos deudores de cuantía.**

Objeto

Los saldos deudores en las cuentas de proveedores deben sujetarse al mismo control que las cuentas por cobrar.

5. Que el procedimiento establecido garantice pago de facturas dentro de las fechas de descuento por pronto pago.

Objeto

El pago de facturas no sistematizado puede propiciar pérdidas por descuentos no tomados.

COMPRAS Y GASTOS

6. El encargado de compras o el departamento de tal nombre debe estar separado de:

- a) Departamento de contabilidad.**
- b) Registro de inventarios.**
- c) Recepción de mercaderías.**
- d) Embarque de mercaderías.**
- e) Pagos de contado.**

Objeto

Separación de autorización, registro y custodia para establecer certificaciones cruzadas.

7. a) Respecto de las compras:

- i) Deben hacerse mediante requisiciones de los jefes de departamento.**
- ii) Deben ser coordinados con producción y con las existencias.**
- iii) Deben ser elaboradas para proveedores aprobados (listarlos).**

b) Deben verificarse periódicamente los precios de éstas, a fin de determinar que son los óptimos.

c) Deben emplearse solicitudes de compras (órdenes), las cuales deben estar:

- i) Prenumeradas.**
- ii) Controladas periódicamente.**

d) La copia del pedido debe ser enviada directamente a:

- i) Departamento de contabilidad.**
- ii) Departamento de recepción.**

e) Contabilidad deberá anotar las cuentas a las que deben cargarse los materiales pedidos.

Objeto

- a) i) Permite que sólo se haga compras autorizadas.
 - ii) Evita comprar de más o de menos.
 - iii) Evita comisiones secretas y asegura compras al mejor precio.

- b) Obliga a llevar una lista al día de proveedores, en relación con compras al mejor precio.

- c) Permite controlar entregas.

- d) i) Permite cotejar con la factura.
 - ii) Permite cotejar con el registro de entrada.

- e) Evita el cargo equivocado se recibe la factura.

8. a) registrar todas las entradas de mercancías, anotando:

- i) Cantidad.**
- ii) Condición.**

b) Contar realmente la cantidad que se anote.

c) Cuando la condición o calidad son técnicas, reportarla en informes de inspección por separado.

d) Enviar copias de las notas de entrada directamente a los departamentos de contabilidad y compras, debidamente:

- i) Prenumeradas**
- ii) Controladas numéricamente por el departamento de contabilidad.**

e) Llevar registró permanente en el departamento de recepción.

Objeto

- a, b, y c) Permite verificar la factura por lo que respecta a cantidad y calidad.
- d) Permite verificar la factura por lo que respecta a cantidad y calidad.
- e) Verificación de la copia cotejada con la factura.

9. Las mercancías devueltas deben ser procesadas por el departamento de embarques, mediante remisiones las cuales deben ser :

- a) Elaboradas.**
- b) Correlacionadas con las notas de crédito de los proveedores.**

Objeto

- a) Permite tramitar y registrar las salidas de mercancías como las vendidas.
- b) Permite asegurarse de que se recibe el crédito justo por las mercancías devueltas.

10. a) Las facturas de proveedores deben ser verificadas por el personal del departamento de contabilidad contra:

- i) Pedidos.**

- ii) **Notas de entrada.**
- iii) **Reportes de inspección.**

b) La persona que ejecute el trabajo anterior (punto a) no debe estar relacionada con:

- i) **Pedidos.**
- ii) **Recepción.**

c) Anotación de haber verificado las facturas, por lo que toca a:

- i) **Precios.**
- ii) **Fletes.**
- iii) **Multiplicaciones y sumas.**

d) Los comprobantes deben estar debidamente cancelados para evitar duplicación de pagos.

Objeto

- a) Verificación de la corrección del cargo del proveedor.
- b) Para contar con verificación independiente de pedido y recepción
- c) Proporcionar evidencia necesaria para aquellos que aprueban el pago. La firma o las iniciales fijan la responsabilidad.
- d) La cancelación de los comprobantes evita el que se vuelvan a presentar los mismos.
- e)

11. a) En las facturas deben anotarse las cuentas de cargo.

b) Revisar las facturas antes de efectuar el pago

Objeto

- a) Evita cargos equivocados a las cuentas.
- b) Permite verificar el punto 11, a).

12. Revisar la inclusión de todos los comprobantes y aprobar los mismos.

Objeto

Permite cerciorarse de que se han ejecutados todos los controles.

13. Aplicar otros controles según el caso

Objeto

Cuando cualquiera de los controles anteriores sea inaplicable, se deben buscar métodos sustitutivos según las características de la empresa. En algunos casos se necesitaran controles suplementarios, lo cual depende de la naturaleza e importancia de las transacciones, en relación con la responsabilidad, competencia y confianza del personal que las maneje.

11. NOMINAS Y LISTAS DE RAYA

1. Respecto de los registros de personal el departamento a su cargo (o el funcionario), independiente del pagado, es el que debe encargarse de tales registros, los cuales, previa autorización, deben contener.

- a) Generales del contrato de trabajo y de la terminación del mismo.**
- b) Autorización de base del sueldo cada vez que este se modifique.**
- c) Ausentismo, vacaciones y enfermedades.**
- d) Muestras de su firma.**

Objeto

Los registros independientes del pago constituyen una salvaguarda contra el pago a empleados ficticios o a los que ya no trabajan en la empresa, contra pagos incorrectos por días no trabajados. Las muestras de firmas proporcionan identificación para los salarios no reclamados.

2. Respecto a las horas trabajadas.

- a) Éstas deben detallarse en las hojas de tiempo o tarjetas marcadoras.**
- b) La anotación que se haga en las tarjetas marcadoras debe ser supervisada durante las horas de entrada y salida o haciendo que el empleado recoja la tarjeta en la oficina de personal, cuando no llegue a tiempo.**
- c) Llevar registros por orden el supervisor. Estos deben llevarse además de las tarjetas.**

Objeto

- a) Determinación del tiempo de trabajo independiente de las personas que trabajan en la oficina de personal.
- b) Evita que un empleado marque por otro.
- c) Los registros de horas trabajadas, autorizadas por el supervisor, proporcionan una verificación independiente de las tarjetas de tiempo, al conciliarlas con las horas pagadas.

3. Respecto de la preparación de nomina o lista de raya:

- a) **El personal de contabilidad que elabore cálculos de sueldos y salarios no debe tener relación con:**
 - i) **Contratación de personal.**
 - ii) **Autorización de sueldos.**
 - iii) **Registro de tiempos trabajados.**
 - iv) **Costo de mano de obra en las órdenes de trabajo.**
 - v) **Cambio del cheque correspondiente a sueldos y salarios, por efectivo.**
 - vi) **Distribución de los sobres de pago.**
- b) **Llevar a cabo rotación de funciones.**
- c) **Verificar dos veces todos los cálculos aritméticos.**
- d) **Conciliar la distribución de la mano de obra para fines de costos de los registros de tiempo trabajando, con el total del tiempo reportado, en las tarjetas de reloj, por un funcionario.**

- e) Autorizar las nominas y listas de raya antes de firmar el cheque.**
- f) Escribir a tinta y con palabras los totales de las nominas y de las listas de raya.**

- g) Elaborar el cheque únicamente por la cantidad neta.**

Objeto

- a) La separación del personal que prepara los sueldos y salarios respecto del que contrata, calcula tiempos trabajados, determina importes y efectúa para ocultar fraudes.

- b) La rotación aumenta la posibilidad de descubrir fraudes.

- c) La doble verificación evita errores numéricos.

- d) La conciliación del total de horas sirve como verificación de los departamentos de personal y costos.

- e) Los pagos de sueldos y salarios representan desembolsos importantes, por lo que el funcionario que los autoriza debe constatar que se han seguido todos los pasos de control.

- f) Evita alteraciones fraudulentas. Las palabras son difíciles de alterar.

- g) Evita manipulaciones con el dinero retenido por “deducciones” (impuestos, cuotas, etc.).

4. Control relacionado con el cambio del cheque y la preparación de sobres de pago:

- a) El cheque debe ser cambiado por el cajero.**
- b) Antes del pago y durante la inserción del dinero en los sobres y hasta que éstos se entreguen, el acceso al efectivo correrá a cargo sólo del personal designado, que no tenga nada que ver con la elaboración de las nominas y de las listas de raya.**

Objeto

Los empleados que determinen el monto del efectivo y las personas que deban recibirlos no tienen incentivo para falsificar los si ellos mismos no se pueden quedar con el dinero. La falta de responsabilidad delimita para el control del dinero hace difícil la localización de irregularidades.

5. Respecto del pago a los empleados:

- a) El pagador debe ser acompañado de alguien independiente de todas las funciones de nominas y listas de raya.**
- b) Se debe identificar a los empleados que reciben los sobres ya sea personalmente o mediante la presentación de sus tarjetas de tiempo firmadas, e ir marcando en la lista la entrega de los sobres, conforme se van distribuyendo.**

c) Las tarjetas de tiempo deben ser distribuidas para que sean firmadas, independientemente del pagador, y cotejadas después del pago.

d) Deben cambiarse las funciones del pagador de cuando en cuando.

Objeto

Salvaguardas contra pagos falsos.

6. Sobres de sueldo y salarios no cobrados.

a) El pagador debe hacer inmediatamente una lista de los sobres no cobrados y entregarlos al custodio, quien firmara de recibido.

b) El custodio de los sobres no cobrados no debe custodiar otros fondos ni ser responsable de la preparación de nominas y listas.

c) Identificar cuidadosamente a la persona que cobre posteriormente tales sobres.

d) Un funcionario debe revisar periódicamente el registro de sueldos y salarios no cobrados.

Objeto

a) Descargar la responsabilidad del pagador.

b) Evita usar los sueldos y salarios no cobrados, para cubrir faltantes en otros fondos.

- c) Procedimiento necesario ya que el custodio puede no conocer al empleado que reclama el sobre.
- d) Asegura que los sueldos y salarios no cobrados se vuelvan a depositar en el banco en un tiempo razonable.

7. Aplicar otros controles a casos especiales.

Objeto

Cuando cualquiera de los controles anteriores sea inaplicable, se debe buscar métodos sustitutos, según las características de la empresa. En algunos casos se necesitara controles suplementarios, lo cual depende de la naturaleza e importancia de las transacciones, en relación con la responsabilidad, competencia, y confianza del personal que las maneje.

12. OTROS CONTROLES *

1. a) Contar con un cuadro de organización al día.

b) Emitir por escrito las principales políticas contables (por ejemplo, bases de valuación de inventarios, capitalización, depreciación, etc.), con aprobación del Consejo de Administración.

Objeto

a) Los cuadros de organización claros y bien planeados son necesarios para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados de lo cual depende, en gran parte, el funcionamiento eficiente de un buen sistema de control interno.

b) Como guía para los funcionarios sobre las principales políticas de contabilidad, a fin de asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes.

2. Respecto de las obligaciones de funcionarios y empleados:

a) Definición con claridad.

b) Delimitarlas razonablemente en cuanto a autoridad, con objeto de que ninguna persona pueda dominar o ejercer influencia excesiva

* Aunque todos los controles que se mencionan a continuación se ejercen generalmente en empresas de mediana envergadura, se debe considerar la posibilidad de aplicarlas, modificarlas convenientemente, a empresas de menor tamaño.

sobre otras que no se reportan con ella durante el desarrollo de su trabajo.

- c) Éstas deben estar de acuerdo con las obligaciones que se establezca en los estatutos.**

Objeto

- a) Evita la duplicación de trabajo, invasión de funciones, omisión de funciones importantes, malos entendidos, fricciones y otras situaciones que pudieran resultar en el debilitamiento del control interno.
- b) La delimitación de responsabilidades evita que el personal responsable de ciertas obligaciones sean influido por un funcionario de mayor jerarquía fuera de su área de responsabilidad, para ocultar o cometer irregularidades.
- c) La organización de la empresa debe estar de acuerdo con los deseos de los accionistas, reflejados en los estatutos.

3. Respetto de los manuales de contabilidad:

- a) **El sistema de autorizaciones y el registro de métodos y procedimientos que se deban a seguir en el desempeño de las obligaciones y funciones, deben estar expresados claramente en manuales de referencia o su equivalente.**
- b) **Las verificaciones internas del sistema permitan (por medio de la auditoría interna o de otros medios) cerciorarse de que los**

métodos y procedimientos establecidos en los manuales son observados con fidelidad.

c) Deben prever la inclusión del: comité de métodos y procedimientos, funcionario o departamento encargado de estudiar formas, métodos, procedimientos desde el punto de vista de eficiencia y de efectividad del control.

d) Los cambios en métodos y procedimientos requiere aprobación formal.

Objeto

a) Véase 2, a). La separación eficiente de obligaciones depende en gran parte de la precisión y el detalle de la planeación de todos los procedimientos y la cuidadosa asignación de labores.

b) Asegura la veracidad de la información contable producida al determinarse si el sistema establecido se esta siguiendo.

c) La revisión constante de los sistemas se hace necesaria para cerciorarse de que los procedimientos establecidos se estén mejorando constantemente y que los cambios se efectúan solo después de un estudio cuidadoso de todas las repercusiones de los mismos.

d) Los cambios de métodos y procedimientos requieren aprobación formal, en vista de que la gerencia depende en gran parte de la efectividad de los mismos. Los cambios no autorizados pueden crear oportunidades para que se cometan fraudes y errores.

4. Se debe establecer un catálogo de cuentas formalmente para:

- a) Facilitar la elaboración económica de estados financieros y reportes.**
- b) Incluir las cuentas necesarias para reflejar adecuada y verazmente: activos y pasivos, ingresos, costos y gastos; estos conceptos deben detallarse lo suficiente para que sean útiles a la gerencia en el control de las operaciones y en la toma de decisiones.**
- c) Deben describir concisa y claramente que se debe incluir en cada cuenta.**
- d) Delimitar tan claro como sea posible los límites entre activos fijos, inventarios y conceptos de gasto.**
- e) Proveer cuentas de control cuando sea necesario.**

Objeto

a, b, c y d) Asegura el cargo de crédito correctos por conceptos de ingresos y de inversión.

e) La división de los registros contables, cada uno con su cuenta de control, facilita la conciliación y la elaboración de estados y reportes.

5. La función del departamento de contabilidad debe separarse completamente de:

- a) **Ventas.**
- b) **Producción.**
- c) **Compras.**
- d) **Desembolso de efectivo.**
- e) **Ingresos de efectivo.**
- f) **Seguros.**
- g) **Crédito.**

Objeto

Cuanto mas independiente sea el departamento de contabilidad de otros departamentos, sus registros son de más confianza en supervisión de esos otros departamentos.

6. Respecto del auditor interno:

- a) **Debe seguir programas de trabajo escritos.**
- b) **Tales programas deben estar diseñados eficientemente para probar el control interno.**
- c) **Debe emitir reportes cubriendo su examen.**
- d) **Debe reportar únicamente a la gerencia general.**
- e) **Los programas de auditoría interna, reportes y papeles de trabajo deben ser revisados por el auditor externo.**

Objeto

- a) Permite asegurar la consistencia en el enfoque y que todos los puntos significativos se cubran en el examen del auditor interno. También facilita la revisión de auditores externos.

- b) Indica a la gerencia desviaciones a los sistemas oficialmente establecidos.

- c) Como punto de referencia y de decisiones en su caso.

- d) Permite asegurar independencia.

- e) Permite determinar que grado de confianza se puede depositar en este trabajo y evita la duplicación de trabajo para el auditor externo.

7. Efectuar rotación de labores del personal de contabilidad.

Objeto

Algunos desfalcos han sido descubiertos solo porque un empleado se ha ausentado por enfermedad o vacaciones, y el empleado que reemplazo al anterior ha planteado dudas conducentes al descubrimiento.

- 8. Verificar que todos los empleados tomen efectivamente sus vacaciones anuales y que sus labores sean desempeñadas por otros empleados.**

Objeto

El mismo del punto anterior.

- 9. Todos los empleados en puestos de confianza deben estar debidamente afianzados.**

Objeto

Permite proteger a la empresa contra pérdidas ocasionadas por la infidelidad de un empleado.

- 10. Los parientes o conocidos deben ser colocados en puestos donde la colusión sea improbable.**

Objeto

Reduce el riesgo de irregularidades, ya que el coludirse es mas frecuente entre parientes.

- 11. Respecto de los libros de contabilidad, éstos deben ser:**

- a) Adecuados para el negocio**
- b) Llevados a la fecha.**
- c) Balanceados cuando menos una vez al mes.**

Objeto

Permite obtener reportes varases y el suministro de información eficiente.

12. Remitir a la gerencia reportes internos adecuados para llamar la atención sobre resultados financieros anormales, de tal manera que provoquen preguntas acerca de si las cifras no reflejan los hechos, de acuerdo a la experiencia gerencial en esos asuntos.

Objeto

La gerencia ha descubierto fraudes al poner en duda la veracidad de las cuentas que no parecían reflejar los resultados que eran de esperarse de acuerdo con su experiencia práctica.

13. Respecto del control presupuestal:

a) Preparar presupuestos que incluyan:

- i) Adiciones de activos fijos.**
- ii) Gastos departamentales.**
- iii) Costos y gastos.**

b) Los presupuestos deben basarse en proyecciones de necesidades y no solo en las cantidades gastadas en periodos anteriores.

c) Investigar gastos en exceso de lo presupuestado.

Objeto

- a) Permite controlar el gasto.
- b) Sirve como verificación de los resultados finales.

- c) Permite descubrir cargos incorrectos del gasto real o ineficiente en los presupuestos.

14. Un funcionario capaz debe revisar periódicamente lo adecuado de las coberturas de seguros (incendio, inventarios y activo fijo, pérdida de utilidades, responsabilidad civil, robo, fianzas, accidente, etc.)

Objeto

Es responsabilidad de la gerencia ver que los activos de la empresa estén debidamente protegidos.

15. Respecto de las pólizas de diario, éstas deben ser:

- a) **Aprobadas por un funcionario.**
- b) **Explicadas adecuadamente y respaldadas en la documentación pertinente.**

Objeto

- a) Se puede usar las pólizas de diario no autorizadas para cubrir irregularidades.
- b) Proporcionar información al funcionario que las aprueba para ver que el asiento proceda.

16. Cuando algunos de los funcionarios también son ejecutivos de otros negocios (aparte de filiales) con los cuales la empresa hace transacciones;

- a) Tales transacciones con esas empresas deben estar sujetas al mismo procedimiento usado con proveedores y de clientes normales.
- b) Establecer las obligaciones de éstos funcionarios de tal manera que las irregularidades sean poco probables.

Objeto

Permite reducir el riesgo de transacciones irregulares en beneficio del funcionario.

17. Todas las cuentas bancarias deben estar a nombre de la empresa y registradas en libros.

Objeto

Permite que se pueda ejercer un control adecuado de las mismas a través del departamento de contabilidad.

18. Aplicar otros controles a casos especiales.

Objeto

Cuando cualquiera de los controles anteriores sea inaplicable, se deben emplear métodos sustitutos, de acuerdo con las características de la empresa. En algunos casos se necesitara controles suplementarios, lo cual depende de la naturaleza e importancia de las transacciones, en relación con la responsabilidad, competencia y confianza del personal que las maneje.