

Auditoría Operativa en una Pyme

Karina Eugenia Galvani

UNIVERSIDAD F.A.S.T.A.
Facultad de Ciencias Económicas

Año 2.000



BIBLIOTECA

18273
Caja

35

E-07

Cátedra:
Seminario de Graduación

Profesora titular:

Lic. Amelia Ramírez

Tutor:

C.P.N. Luis Fernando Abriata

INDICE

INTRODUCCION	1
I. AUDITORIA OPERATIVA	3
II. AUDITORIA Y CONTROL	4
III. APLICACIÓN DE LA AUDITORIA	5
IV. NECESIDAD DE LA AUDITORIA OPERATIVA	7
V. FASES DE LA AUDITORIA OPERATIVA	
1. Conocimiento del ente.....	8
2. Identificación del objeto del examen.....	9
3. Evaluación de las afirmaciones.....	9
4. Planificación del trabajo.....	9
5. Relevamiento de la información.....	10
6. Evaluación y diagnóstico.....	14
7. Emisión del Informe.....	14
 DESARROLLO DE LA AUDITORIA OPERATIVA	
A) PLANIFICACION	
I. ANTECEDENTES NECESARIOS PARA LA PLANIFICACION	
1. Antecedentes históricos.....	18
2. Organización jurídica y propiedad.....	18
3. Actividad.....	18
4. Ubicación geográfica.....	19
5. Características operativas.....	19
6. Características del entorno.....	20
II. PLANIFICACION: AREA COMPRAS	
1. Objetivos de Auditoría.....	22
2. Programa de trabajo detallado.....	23
III. PLANIFICACION: AREA VENTAS	
1. Objetivos de Auditoría.....	24
2. Programa de trabajo detallado.....	25
 B) APLICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	
I. PROCEDIMIENTOS SOBRE CIRCUITOS DE COMPRAS	
1. Relevamiento del sistema.....	27
1.1. Entrevista con encargado del área.....	27
1.2. Cuestionario encargados de sucursales.....	31
1.3. Confeccionar de cursogramas.....	33
1.4. Verificar que el sistema funciona tal como fue relevado.....	48
2. Procedimientos sobre comprobantes.....	51
3. Auditar la cantidad de bienes comprados.....	52
4. Auditar la calidad de los bienes comprados.....	54
5. Auditar los precios y condiciones obtenidos durante las adquisiciones.....	55
6. Auditar la oportunidad de las respectivas provisiones.....	56
II. PROCEDIMIENTOS SOBRE CIRCUITOS DE VENTAS	
1. Relevamiento del sistema.....	57
1.1. Entrevista con encargado del área.....	57
1.2. Cuestionario encargados de sucursales.....	61

1.3. Confeccionar cursogramas.....	65
1.4. Verificar que el sistema funciona tal como fue relevado.....	76
2. Procedimientos sobre comprobantes.....	78
3. Auditar las relaciones con los clientes.....	79
4. Auditar la estructura de la cartera de clientes.....	80
5. Auditar la información utilizada sobre la competencia.....	82
6. Auditar las estrategias sobre promoción y ventas.....	84

CONCLUSION DEL TRABAJO

I. INFORME DE AUDITORIA OPERATIVA.....	86
---	-----------

BIBLIOGRAFIA.....	95
--------------------------	-----------

INTRODUCCION

En nuestros días, toda organización económica, está expuesta a las fuerzas externas que la obligan a mantenerse en una lucha constante por ampliar o mantener su influencia, su cuota de mercado. Las modificaciones en la legislación, la disponibilidad de los recursos, el desarrollo de la nueva tecnología, los cambios en las políticas públicas y la globalización económica, social y tecnológica, sumergen a las empresas en una corriente de cambios que se producen cada vez con mayor rapidez.

Las organizaciones más afectadas son las pymes, los medios que tienen a su alcance son insuficientes para alcanzar un cierto grado de competitividad que les permita seguir vigentes en el mercado.

El paso inicial para alcanzar la competitividad es el análisis de los subsistemas internos de la empresa. Estas, requieren aplicar técnicas de diagnóstico que identifiquen los elementos que componen la organización, para renovar aquellos que sean ineficaces o que han caído en la obsolescencia.

La Auditoría Operativa, es una de las herramientas con la que cuentan las organizaciones de negocios para alcanzar este objetivo.

El propósito del presente trabajo, consiste en planificar y aplicar la técnica de Auditoría Operativa, en los circuitos de compras y ventas de una pyme perteneciente al rubro de estaciones de servicio, con el fin de medir su eficiencia operativa, detectar errores o desvíos y sugerir las medidas correctivas que permitan mejorar su gestión.

Este propósito se desarrolla en cuatro objetivos específicos:

- a) Realizar la planificación de la Auditoría Operativa.*
- b) Efectuar un relevamiento de los procedimientos aplicados y los controles establecidos en los circuitos funcionales de compras y ventas. Aplicar los procedimientos de Auditoría Operativa.*
- c) Detectar y analizar las causas de las irregularidades o ineficiencias existentes.*
- d) Sugerir las medidas correctivas necesarias para mejorar la gestión en los circuitos mencionados.*

Las variables a medir son:

- a) EFECTIVIDAD: evaluar el grado de cumplimiento de los fines asignados a los sectores a auditar en función de los objetivos de auditoría propuestos.*
- b) EFICIENCIA: evaluar el conjunto de recursos humanos, financieros y tecnológicos que emplea la empresa para alcanzar los fines asignados a los sectores a auditar, en función de los objetivos de auditoría propuestos.*

Los indicadores que permitirán medir estas variables son:

- a) Control interno operante en la empresa.*
- b) Grado de cumplimiento de las políticas de la empresa.*
- c) Definición clara de métodos, sistemas y procedimientos.*
- d) Existencia de controles adecuados y oportunos.*
- e) Asignación y distribución de tareas.*
- f) Utilización de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.*

- g) *Coherente asignación de responsabilidad a cada sector.*
- h) *Nivel de centralización de las funciones.*
- i) *Oportunidad y exactitud de la información emitida por el sistema.*

ALCANCE DEL TRABAJO

Aclaración previa: *Debido a la información que se revelará durante la realización del presente trabajo, y a los fines de no comprometer los intereses de la empresa bajo análisis, me referiré a la misma como "La auditada".*

"La auditada" es una pyme perteneciente al rubro de estaciones de servicio con las siguientes características principales:

- a) **ACTIVIDAD PRINCIPAL**
Comercializa combustibles líquidos y lubricantes.
- b) **ACTIVIDADES SECUNDARIAS**
 - 1) *Comercializa accesorios y repuestos del automotor, así como también otros tipos de productos combustibles como: gas envasado, leña y carbón.*
 - 2) *Presta servicios de lavadero y engrase.*

Dentro de sus instalaciones se encuentran espacios destinados a las actividades de minimercado, kiosco, servicios de cafetería y restaurante. Si bien son propiedad de "La auditada", su explotación ha sido cedida a terceros mediante contratos de concesión. Estos quedan fuera del alcance del trabajo.

Las actividades de "La auditada" se extienden a seis puntos de venta. Cinco de ellos ubicados en Mar del Plata y uno en la localidad de Maipú. Las compras se centralizan en la casa matriz, ubicada en Mar del Plata, por lo que el circuito es único para todas las sucursales.

La técnica de Auditoría Operativa se aplicará a los circuitos de compras y ventas de tres sucursales ubicadas en Mar del Plata. Durante el trabajo las mismas se identificarán de la siguiente manera:

- 1) **CENTRAL**
- 2) **JUAN B. JUSTO**
- 3) **CHAMPAGNAT**

Las funciones de los circuitos de compras y ventas que serán objeto de auditoría son las siguientes:

- a) **CIRCUITO DE COMPRAS**
 - 1) *Pedidos*
 - 2) *Recepción y control de calidad*
 - 3) *Devoluciones*
 - 4) *Custodia*
 - 5) *Abastecimiento a las sucursales*
- b) **CIRCUITOS DE VENTAS**
 - 1) *Ventas al contado*
 - 2) *Ventas a crédito*
 - 3) *Ventas mediante tarjetas de crédito*
 - 4) *Prestación de servicios de lavadero y engrase*
 - 5) *Facturación*
 - 6) *Expedición*
 - 7) *Devoluciones/descuentos*

I. AUDITORIA OPERATIVA

La Administración es el proceso que coordina las actividades de los subsistemas que forman parte de las organizaciones —en este marco, de las organizaciones económicas—, y sus relaciones con el ambiente para lograr eficientemente los objetivos preestablecidos. Al crecer las empresas y sus entornos, la administración se hizo más compleja, cobrando mayor importancia los controles internos debido a una mayor delegación de autoridad y responsabilidad. Las empresas comenzaron a exigir un examen más riguroso del desempeño y los controles sobre todas las áreas de la organización con el propósito de alcanzar una administración más eficiente de la empresa, y un mejoramiento constante para el desarrollo de sus metas.

La AUDITORIA OPERATIVA es el mejor instrumento con que cuenta la dirección de las empresas para lograr este objetivo. Son muchas las definiciones que se han desarrollado sobre la misma, las más destacadas son:

“Es el examen de la gestión de un ente con el propósito de evaluar la eficiencia de sus resultados, con referencia a las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados, la organización, utilización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.”¹

“Auditoría operativa es el examen de algunas o todas las operaciones llevadas a cabo por un ente o por alguna(s) de sus unidades operativas, con el propósito de evaluar la eficiencia de su gestión y formular recomendaciones para su mejoramiento.”²

“Puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales...El objetivo primordial...consiste en descubrir deficiencias o irregularidades.”³

“Es una actividad profesional de evaluación independiente, destinada a medir el grado de eficiencia de las salidas de los sistemas que posibilitan la gestión de un ente.”⁴

Los objetivos de Auditoría Operativa son amplios y están en función de las necesidades de cada empresa y dentro de esta, de cada subsistema en particular.

Son objetivos de Auditoría:

- a) *Identificar las distintas actividades y operaciones que se llevan a cabo en cada área relevada.*
- b) *Detectar ineficiencias y errores en sistemas, operaciones y controles.*
- c) *Determinar mejoras en normas, métodos, instrucciones.*
- d) *Crear mejores sistemas o métodos de control y/o reforzar los existentes.*
- e) *Generar operaciones más eficientes, seguras y veloces.*
- f) *Determinar y evaluar la mejor utilización de recursos humanos, financieros y tecnológicos.*
- g) *Evaluar la efectividad de la gestión en los circuitos analizados.*

¹ William L. Chapman y Martha Wawrzniak de A., *El auditor externo y la auditoría operativa*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, pág. 13.

² Enrique Fowler Newton, *Cuestiones fundamentales de auditoría*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998, pág. 61.

³ William P. Leonard: *Auditoría Administrativa: evaluación de los métodos y eficiencia administrativa*, Editorial Diana, México, 1977, pág. 45.

⁴ Cátedra de Auditoría I, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad F.A.S.T.A., Mar del Plata, 1996-2000.

- b) *Lograr que la información se presente de manera exacta y oportuna.*
- i) *Aumentar la eficiencia operativa y facilitar que las normas, procedimientos y sistemas dictados se cumplan.*

II. AUDITORIA Y CONTROL

El proceso administrativo se cumple en cinco funciones básicas: planear, organizar, dirigir, controlar y comunicar. El CONTROL, como función sustancial de la administración, consiste en la medida del desempeño de los individuos y sistemas, a fin de asegurar que se cumplen con los objetivos de la organización.

“Existen cuatro elementos básicos en todo control:

1. Una característica o condición controlada del sistema operante, que deberá ser medida.
2. Un método sensor para medir las características o condiciones controladas, la medida del rendimiento.
3. Una unidad o equipo de control que compara los datos medidos con el rendimiento planeado, determina la necesidad de corrección e informa al grupo activante.
4. Un grupo activador capaz de generar la acción correctiva.”⁵

En toda Auditoría se reconocen los elementos esenciales del control; sin embargo, es fundamental destacar que, en la Auditoría, el grupo de control es independiente del sistema operante. Johnson, Kast y Rosenweig⁵, clasifican a los controles en dos categorías: controles de secuencia cerrada y controles de secuencia abierta; según su relación de dependencia al sistema operante.

Un subsistema de control de secuencia cerrada es aquél en el que todos sus elementos pertenecen al sistema operante, y el control depende de la misma autoridad que conduce el sistema que se está regulando. Un subsistema de control de secuencia abierta es aquél en el que el grupo de control no pertenece al sistema que se regula; es independiente del sistema operante.

La Auditoría es un control de secuencia abierta, ya que el grupo de control es independiente del sistema operante. Cuando un control pertenece al sistema que regula, se denomina simplemente control, pero no es auditoría.

Hechas estas aclaraciones, se puede concluir en que los elementos de la Auditoría Operativa son:

- a) **CARACTERISTICA O CONDICION CONTROLADA:** *Objetivos, políticas, estructura organizativa, sistemas y procedimientos administrativos, métodos de control, medios de operación, potencial humano y elementos físicos empleados, etc. Es decir, cualquier subsistema de una organización.*
- b) **SENSOR:** *Conceptos generales de administración, normas contables vigentes, elementos de soporte de la información, directivas de la gerencia, etc. Los sensores se definen en cada auditoría operativa en particular, en función del objetivo perseguido.*

⁵ R. A. Johnson, F. E. Kast y J. E. Rosenzweig, *Teoría, integración y administración de sistemas*, Editorial Linusa-Wiley, México, 1970.

- c) GRUPO DE CONTROL: *Auditor interno o externo a la organización.*
- d) GRUPO ACTIVANTE: *Dirección de la organización.*

III. APLICACIÓN DE LA AUDITORIA OPERATIVA

Como surge de los apartados anteriores, la auditoría operativa puede ser aplicada a cualquier sistema de una empresa. El principio fundamental de la teoría moderna de las organizaciones es que éstas deben concebirse como sistemas:

“La organización de negocios es un sistema creado por el hombre que tiene una interacción dinámica con su medio ambiente –clientes, competidores, organizaciones obreras, proveedores, gobierno y muchas otras entidades– . Además, la organización del negocio es un sistema de partes interrelacionadas que trabajan en una forma asociada con efecto de lograr un número de metas, tanto las de la organización como las de los participantes individuales.”⁶

“La organización también puede ser vista como un subsistema, dentro de un sistema ambiental que incluye a otras organizaciones competitivas como subsistemas interrelacionados. O también como un sistema compuesto de “subsistemas funcionales” interrelacionados que podrían llamarse compras, producción, comercialización, finanzas, etc.”⁷

La auditoría operativa puede aplicarse a todos los sistemas y subsistemas que conforman una organización (Figura n° 1):

- a) SUB-SISTEMA DE OBJETIVOS: *se refiere al conjunto de metas viables que satisfacen en mayor medida los fines individuales de los integrantes de la organización.*
- b) SUB-SISTEMA DE POLITICAS: *abarca el conjunto de decisiones fundamentales que dirigen el accionar de la organización para que pueda alcanzar sus objetivos.*
- c) SUB-SISTEMA DE ESTRUCTURA: *este sistema tiene en consideración la distribución de los recursos humanos y materiales en las áreas operativas.*
- d) SUB-SISTEMA DE GESTION: *este sistema abarca cada una de las funciones o actividades dinámicas que cumple el ente. (Figura n° 2)*
- e) SUB-SISTEMA DE INFORMACION: *tiene en cuenta la recolección, procesamiento y síntesis de los datos útiles para la toma de decisiones. Incluye todo tipo de información, tanto contable como información en general. No es usual que se practiquen auditorías operativas sobre el subsistema de información en forma aislada, generalmente se hace en función al subsistema de gestión, ya que este se traduce en información*
- f) SUB-SISTEMA DE CONTROL: *considera el mantenimiento de un mecanismo de autoequilibrio entre la*

⁶ R. A. Johnson, F. E. Kast y J. E. Rosenzweig, *Teoría, integración y administración de sistemas*, Editorial Linusa-Wiley, México, 1970.

⁷ Howard L. Timms, *Sistemas de decisión gerencial*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1970.

organización y las fuerzas que lo distorsionan. Incluye el control interno y la auditoría interna.⁸

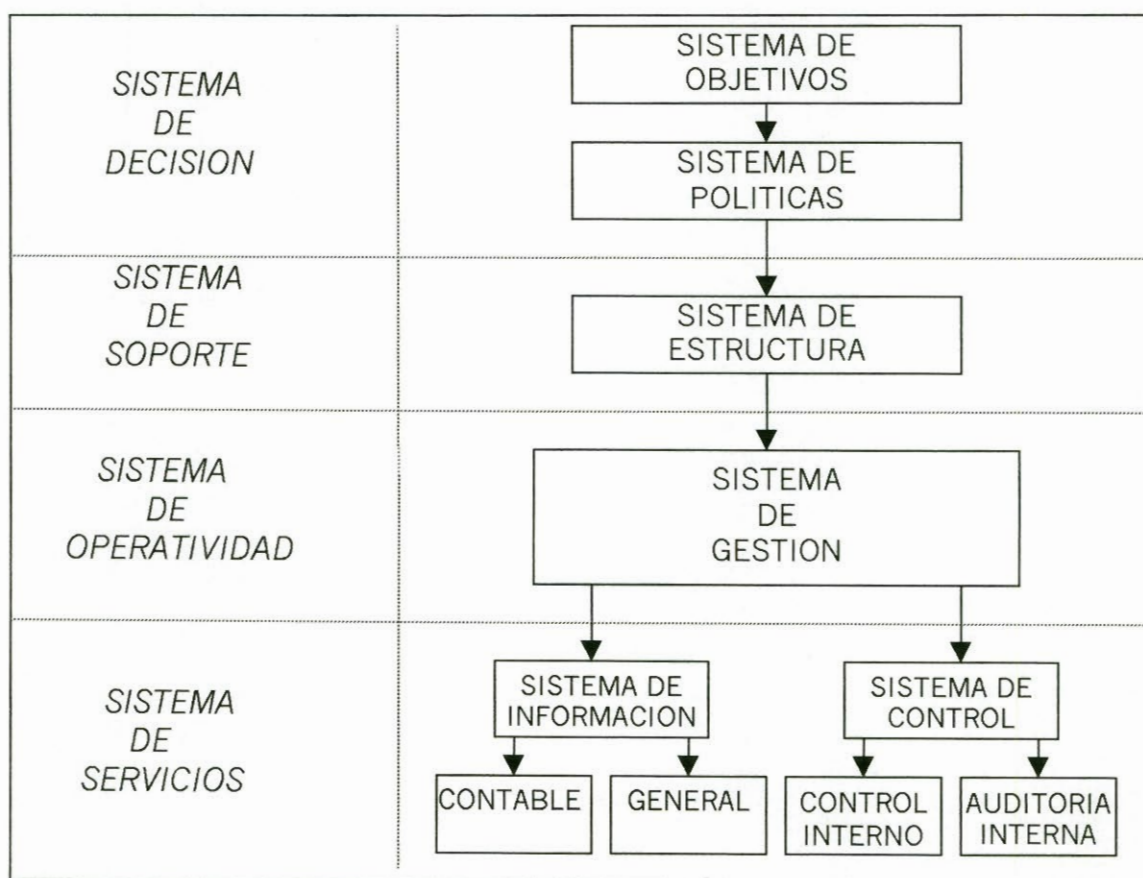


Figura n° 1: Sistemas y subsistemas de una organización.

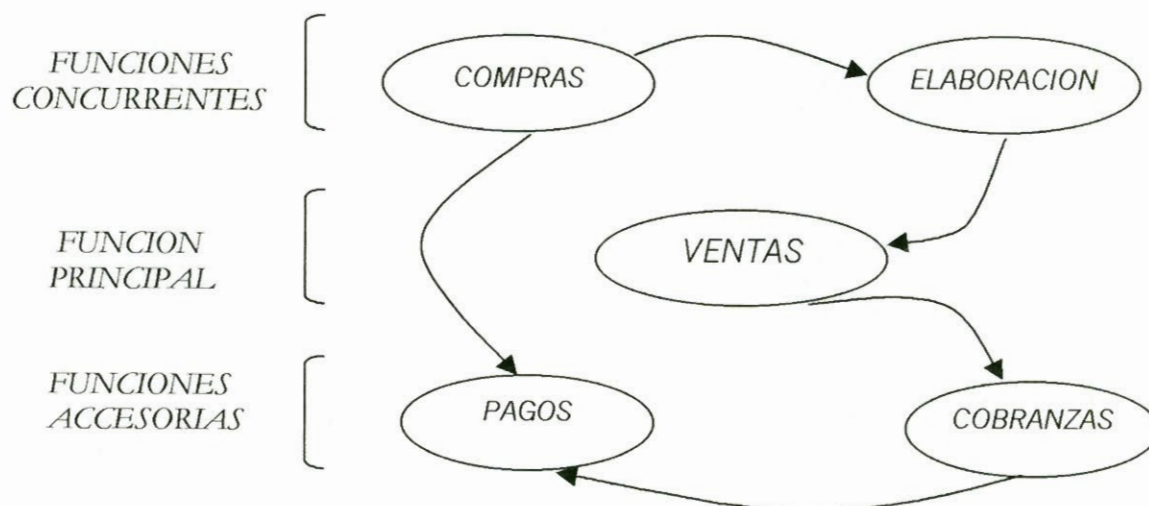


Figura n° 2: Funciones del subsistema de gestión.

⁸ Apuntes Cátedra de Auditoría I, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad F.A.S.T.A., Mar del Plata, 1996-2000.

III. NECESIDAD DE LA AUDITORIA OPERATIVA

La motivación de contratar una auditoría operativa resulta de la necesidad de saber más sobre el rendimiento o desempeño de un sistema, función o actividad, en términos de eficiencia en la utilización de recursos y efectividad en el logro de los objetivos. Esta demanda surge, generalmente, en la dirección general de una empresa. Son muchas las razones que generan la necesidad de llevar a cabo una auditoría operativa. Estas pueden ser de carácter externo o interno.

1. RAZONES EXTERNAS

a) CAMBIOS EN EL MARCO LEGISLATIVO

- 1) *La liberación o la desregulación cambian el entorno convirtiéndolo en menos previsible, se sustituye una situación definida por leyes reguladoras, por otra regida por las fuerzas de la competencia.*
- 2) *La privatización de organizaciones públicas cambia la orientación de las mismas, obligándolas a evolucionar desde un modelo burocrático a un modelo orientado al servicio al cliente y a la eficiencia de las actuaciones.*
- 3) *La supresión de barreras comerciales obliga a la apertura de horizontes de las organizaciones hacia unos mercados de competencia internacional en lugar de unos mercados cerrados internos.*

b) FLUCTUACIONES DEL MERCADO

- 1) *Los ciclos económicos expansivos o recesivos obligan a las organizaciones a adoptar estrategias diferenciadas y a cambiar su orientación.*
- 2) *La innovación tecnológica puede convertir de forma repentina en obsoleta a empresas o sectores industriales enteros. Puede generar la aparición de nuevos mercados. La empresa debe adaptarse rápidamente a estos cambios.*

2. RAZONES INTERNAS

a) PROBLEMAS DE RECURSOS HUMANOS

- 1) *La sucesión en los puestos directivos hace necesario la identificación de nuevos valores internos o ingreso de nuevo personal. La realización de una auditoría operativa puede ayudar significativamente en este proceso.*
- 2) *Situaciones excepcionales: la introducción de cambios de métodos de trabajo puede ser otra ocasión de realización de una auditoría operativa.*
- 3) *La resolución de problemas de comunicación motiva la realización de una auditoría operativa, tanto para diagnosticar los problemas como para corregir las disfunciones.*

3. RAZONES EXTERNAS-INTERNAS

- a) *La compra o fusión, con la finalidad de valorar la capacidad de gestión del equipo directivo copartícipe y analizar la posición competitiva de la empresa. También para decidir la continuación o el cese de la operatoria.*
- b) *La reorganización de la empresa: puede venir motivada por diferentes causas: un debilitamiento en el equipo directivo, un cambio en la propiedad de la empresa, un cambio de estrategia o la creación de un nuevo producto.*
- c) *La emisión de ofertas públicas en mercados financieros. El éxito de una oferta pública radica, en buena parte, en la capacidad de convicción de la empresa de su potencial de crecimiento. La publicidad de los resultados de la auditoría operativa puede servir para anunciar las ventajas competitivas de la empresa y el talento de sus gestores actuales.*
- d) *Las reestructuraciones: en situaciones críticas, las empresas suelen fijar un objetivo con un horizonte a corto plazo, consistente en sostenerse durante un ejercicio y hacer frente a las necesidades de liquidez. Las medidas genéricas suelen ser la reducción de la estructura de costos, la mejora de la organización y la realización de inversiones que garanticen su supervivencia. La necesidad de la auditoría operativa es doble, interna y externa; tanto al directivo encargado de la reestructuración como a los acreedores de la empresa (bancos), que estarán interesados en evaluar las posibilidades de éxito de la reestructuración.⁹*

IV. FASES DE LA AUDITORIA OPERATIVA

La aplicación de la técnica de auditoría operativa implica el desarrollo de las siguientes etapas:

1. CONOCIMIENTO DEL ENTE

Consiste en obtener una apreciación de los rasgos más importantes de la organización o sector a examinar. Para llevar a cabo esta tarea se tendrá en cuenta el conocimiento previo que se tenga de la organización, pudiendo complementarse la información mediante entrevistas con los responsables de los sectores a auditar.

Esta etapa representa la base a partir de la cual el auditor desarrolla su tarea, ya que le permite tener una visión global de las características del(los) sistema(s) que serán objeto de la auditoría.

El auditor recoge información referente a:

- a) **FACTORES INTERNOS:** *organización jurídica, propietarios, ubicación geográfica, productos que fabrica y/o comercializa, estructura del ente, sus sistemas, operaciones y actividades, recursos humanos y materiales de que dispone, normas legales que le son aplicables, etc.;*

⁹ Comentarios tomados del autor Jordi Mas y Carles Ramió, *La auditoría operativa en la práctica*, Marcombo Boixareu editores, Barcelona, 1997.

- b) **FACTORES EXTERNOS:** *características económicas del ramo, características del mercado en el que actúa, información sobre la competencia, etc.*

2. IDENTIFICACION DEL OBJETO DEL EXAMEN

La identificación del objeto del examen implica la identificación de las afirmaciones contenidas en el mismo que darán la pauta para la fijación de los objetivos y procedimientos a aplicar.

En esta etapa el auditor define el circuito, área, función, o procedimiento operativo a auditar y determina los fines perseguidos para cada uno de ellos.

3. EVALUACION DE LAS AFIRMACIONES

Esta etapa se concibe en dos instancias:

- a) **SELECCIÓN DE LAS AFIRMACIONES:** *esta selección se determina en función del juicio a emitir, del tiempo disponible, del alcance de la tarea, del costo de la auditoría, de la experiencia del actuante, etc.*
- b) **DETERMINACION DE LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS AFIRMACIONES:** *esta evaluación se realiza teniendo en cuenta las deficiencias a detectar, los posibles errores de actuación, el riesgo involucrado en la verificación, etc.¹⁰*

4. PLANIFICACION DEL TRABAJO

En esta etapa se estructura en forma adecuada el trabajo de auditoría, teniendo en cuenta la finalidad del examen, el informe a emitir, y las características del ente o sector operativo que será objeto del trabajo y las circunstancias particulares del caso.

Antes de iniciar una auditoría operativa es necesario hacer una estimación del tiempo que requiere la investigación, estimar el tiempo por fases, determinar los recursos humanos que participarán, estimar los recursos materiales que han de utilizarse y evaluar previamente los costos generales del estudio.

El plan de trabajo y el personal a utilizar depende fundamentalmente del alcance de la auditoría. El planeamiento determinará la forma en que ha de desarrollarse el trabajo, cómo habrán de obtenerse los datos y comprobantes requeridos; los factores que pueden alterar el curso de la auditoría y demás aspectos relevantes a tener en cuenta.

¹⁰ Apuntes Cátedra de Auditoría I, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad F.A.S.T.A., Mar del Plata, 1996-2000.

5. RELEVAMIENTO DE LA INFORMACION

En esta fase se aplican las técnicas de recopilación de datos a fin de obtener la evidencia necesaria para la etapa de evaluación. Básicamente consiste en efectuar un relevamiento del flujo de información y operatoria dentro de los sistemas a auditar.

Esta etapa debe permitirle al auditor contestar las siguientes preguntas en cada área analizada:

- ¿Qué se hace?*
- ¿Dónde se hace?*
- ¿Quién lo hace?*
- ¿Cómo se hace?*
- ¿Por qué se hace?*

5.1. METODOS DE RECOPIACION DE DATOS¹¹

Los principales métodos o procedimientos de relevamiento y análisis son: la observación directa, el método descriptivo, las entrevistas, los cuestionarios y los cursogramas de procedimientos y diagramas de circuitos de documentación.

5.1.1. DESCRIPTIVO

Consiste en la narración escrita de las características de los sistemas u operaciones que se llevan a cabo en cada área, provenientes de las explicaciones de los individuos de la empresa. Todos los datos e información recopilada son incorporados tal como se obtienen en los papeles de trabajo.

Los datos pueden obtenerse mediante tres formas:

- a) ENCUESTA O ENTREVISTA PERSONAL: consiste en realizar una entrevista con el individuo encargado de la tarea. Una vez terminadas las entrevistas se hace una reunión con el responsable del sector para que éste apruebe los relatos descriptos.*
- b) FORMULARIOS: cuando se quiere conocer la operatoria de un sector o sistema, se distribuyen formularios entre los individuos involucrados. Este método tiende a reducir los costos del relevamiento, pero pueden quedar en la oscuridad ciertos temas que los individuos responsables de los mismos no colocan en la descripción hecha en el formulario. También se deben chequear, con los responsables de las personas encuestadas, las tareas realizadas para que ellos ractifiquen o rectifiquen según el caso.*
- c) COMBINACION DE FORMULARIOS Y ENTREVISTAS: Este método se divide en tres etapas:*
 - 1) Se distribuyen los formularios,*
 - 2) Se practica una breve entrevista con algunos individuos para profundizar ciertos temas y para tratar de detectar otros conceptos que no fueron solicitados mediante los formularios,*
 - 3) Una reunión final con el responsable del sector para que confirme el grado de veracidad que tuvo la encuesta.*

¹¹ Comentarios tomados del autor Ruben Oscar Ruseñas, *Manual de Auditoría Interna y Operativa y Manual de Control Interno*, Editorial Cangallo, Buenos Aires, 1983.

5.1.2. ENTREVISTAS

Las entrevistas personalizadas con los responsables de las unidades es uno de los métodos más útiles, sin embargo hay que tener en cuenta que una entrevista de auditoría representa la invasión del territorio laboral de una persona y de su resultado pueden desprenderse percepciones positivas pero también negativas; es lógico, por lo tanto, que se desencadenen reacciones a la defensiva e incluso de hostilidad por parte del entrevistado. Una forma de evitar estas reacciones es adelantar los contenidos de la entrevista enviando una guía previo a la realización de la entrevista. El rendimiento de la entrevista, en cuanto a la obtención de información significativa, en calidad y cantidad suficientes, dependen de la experiencia y los conocimientos del auditor, así como también la predisposición y los conocimientos del entrevistado. Es conveniente que las entrevistas no se circunscriban a los máximos responsables de la unidad sino que se realicen a personal de diferentes niveles.

5.1.3. CUESTIONARIOS

Tiene como finalidad obtener información de mucha precisión cuya necesidad se deriva de las entrevistas, observación y cursogramas realizados con anterioridad. También se utilizan para obtener información masivamente de una población demasiado extensa como para utilizar las entrevistas. El cuestionario es una técnica relativamente de bajo costo pero que presenta sus inconvenientes: hay una falta de feedback entre el auditor y el encuestado, es posible que se produzcan engaños en las respuestas con más facilidad y las preguntas tienen una formulación rígida. Para obtener información relevante y suficiente, los cuestionarios deben contener preguntas preparadas de tal modo que las respuestas negativas configuren puntos débiles. Es usual que al obtener respuestas negativas, sean acompañadas con una breve descripción aclarativa. Asimismo, si por las características del sistema sujeto a evaluación, la pregunta es no aplicable, debe incorporarse una columna con la leyenda N/A, permitiendo dejar constancia de la razón. Además debe considerarse si corresponde reemplazar la pregunta por otra más apropiada a las circunstancias.

5.1.4. CURSOGRAMAS

Es una representación gráfica secuencial del flujo o recorrido de información, o de un sistema o proceso administrativo u operativo pertenecientes a un área homogénea de actividad a través de símbolos convencionales. También se los denomina flujogramas o diagramas de secuencia y constituyen una herramienta eficaz para relevar y evaluar en forma preliminar las actividades de los sistemas funcionales que operan en una organización.

Las ventajas que esta técnica ofrece son:

- a) Simplifica la tarea de relevamiento,
- b) Orienta la secuencia de relevamiento con criterio lógico, puesto que sigue el curso normal de las operaciones.
- c) La utilización de símbolos convencionales uniforma la exposición con las consiguientes ventajas para el lector.
- d) Pone de relieve, en un solo golpe de vista, la ausencia o duplicaciones de controles, autorizaciones, registro, archivos, etc.
- e) Permite mostrar al cliente las razones que fundamentan las sugerencias para mejorar sus sistemas derivados de las tareas del relevamiento.

Como desventajas suelen citarse que no resultan adecuados para relevar cuestiones derivadas del personal (por ejemplo: rotación de puestos), o a la estructura organizativa (por ejemplo: líneas de autoridad y responsabilidad). Los cursogramas cuentan con dos componentes: la simbología a utilizar y la técnica de diagramación.

5.1.4.1. SIMBOLOGIA A UTILIZAR

Si bien cada auditor puede utilizar sus propios símbolos y técnicas de representación, se ha tratado de homogeneizar estas cuestiones para permitir una mejor comprensión.

Existen diferentes instituciones, nacionales y extranjeras, que han tratado de establecer una simbología de carácter universal. Según estas distintas concepciones, hay una serie de símbolos principales o comunes y otros auxiliares o complementarios, que se utilizan según la persona que realiza el gráfico. Por eso es conveniente, una vez finalizada la diagramación, hacer una referencia ya sea al pie del cursograma o en una planilla anexa, donde se exprese el símbolo y su significado.

En nuestro país, el Instituto Argentino de Racionalización de materiales (IRAM), basado en estudios de su comisión de procedimientos administrativos, ha dedicado dos normas al respecto: la n° 34.501 sobre simbología a utilizar, y la n° 34.502, sobre técnicas de diagramación. (Figura n°3).

5.1.4.2. DIAGRAMACION

Se refiere a los aspectos fundamentales que hay que tener en cuenta durante la realización del trabajo.

- a) *El diseño o diagramación debe tratar de representar en forma coherente, ordenada y comprensible el proceso administrativo u operativo.*
- b) *Hay que tener en cuenta que no existen normas estándar universales y por ello es importante que se traten de representar en la forma más simple posible los procesos y no dar lugar a confusión del lector.*
- c) *Según el tipo de procesos que se quiera diagramar, los cursogramas adquieren formas distintas, tales como:*
 - 1) *Procesos con una breve descripción de las operaciones al margen;*
 - 2) *Procesos que incluyan los formularios, sus copias y registros utilizados;*
 - 3) *Procesos que incluyan los formularios, sus copias, los registros utilizados, y además, una breve descripción de las operaciones;*
 - 4) *Procesos que incluyan los formularios, las copias y los registros utilizados, los que están identificados con un código que los relaciona con hojas de detalle por separado.*
 - 5) *Cuando resulte necesario por razones de mejor exposición, se pueden hacer diagramas de sub-circuitos (anteriores, intermedios o posteriores) al circuito principal y presentarse en hoja aparte*

5.1.4.3. CONDICIONES MINIMAS A TENER EN CUENTA DURANTE LA DIAGRAMACION

- a) *Mantener una perfecta separación entre los departamentos, secciones o sectores de la empresa. Esta separación puede realizarse de dos maneras:*
 - 1) *Realizar un encolumnado vertical para los departamentos, sectores, etc., y presentar el flujir de la información en forma horizontal y de izquierda a derecha.*
 - 2) *Que el encolumnado tenga forma horizontal y las secuencias de la información sea de arriba hacia abajo*
- b) *Dejar claramente expresado el sentido de la información.*
- c) *En el extremo del encolumnado deben figurar los sectores externos a la empresa y los de menos trascendencia en la diagramación.*
- d) *Representar, mediante la diagramación, el desarrollo cronológico de las operaciones en sentido descendente.*

- e) Eliminar los cruces de información, que tienden a confundir al lector, mediante el uso de puentes.
- f) Identificar en forma clara, sintética y precisa, las deficiencias o puntos débiles detectados.
- g) Cuando se usen leyendas explicativas, las mismas deben ser concisas y claras.
- h) Cuando se dibujen formularios o registros, éstos deben contener todas sus copias y su precisa distribución o desglose.













	1. <u>OPERACIÓN</u> : Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión.
	2. <u>CONTROL</u> : Representa toda acción de verificación.
	3. <u>DEMORA</u> : Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
	4. <u>ARCHIVO TRANSITORIO</u> : Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información.
	5. <u>ARCHIVO DEFINITIVO</u> : Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información.
	6. <u>DESTRUCCION</u> : Representa la eliminación de elementos portadores de información.
	7. <u>ALTERNATIVA</u> : Se utiliza para indicar que en el procedimiento pueden originarse distintos cursos de acción.
	8. <u>FORMULARIO</u> : Representa el elemento portador de información.
	9. <u>PROCESO NO REPRESENTADO</u> : Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesan representar.
	10. <u>TRASLADO</u> : Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información. La flecha indica el sentido de la circulación.
	11. <u>TOMA DE INFORMACION</u> : Representa el desplazamiento de la información, sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso. La flecha indica el sentido de la circulación.
	12. <u>CONECTOR</u> : Representa el nexo entre procedimientos o procesos.

Figura n° 3: Norma IRAM 34.501: simbología para flujogramas.

6. EVALUACION Y DIAGNOSTICO.

El relevamiento consiste en conocer la operatoria de los distintos sectores o el flujer de la información, para poder detectar la existencia de debilidades que podrían generar ineficiencias que le impidan un correcto accionar al ente.

En la etapa de evaluación y diagnóstico se estudian todos los factores que componen los sectores auditados y se determinan los puntos buenos y favorables y los puntos malos o desfavorables que deben corregirse. Una vez investigadas las causas de las ineficiencias o irregularidades encontradas, se trata de buscar las posibles soluciones, dentro de un marco de alternativas factibles y obtener cuál es el mejor método a aplicar. Para ello debe analizarse la factibilidad de la implementación, el estudio de ciertos controles y su costo, como así también el tipo de información y la documentación respaldatoria requerida.

En esta etapa, verificada la información relevada, se diseña una propuesta de cambios que contiene las modificaciones o mejoras que se pretenden incorporar. En este momento, es conveniente reunirse con los responsables de los sectores afectados, para discutir sobre las propuestas de cambios. De esta reunión podrán surgir modificaciones que se incluirán en la propuesta realizada.

7. EMISION DEL INFORME

Todo trabajo de auditoría culmina en la emisión de un informe en el cual el auditor expone la tarea realizada y emite sus conclusiones sobre su examen. Es indispensable la existencia de este informe, ya que es el medio a través del cual, el profesional, hace público los resultados de su trabajo para que sean conocidos por todos los interesados.

7.1. INFORME DEL AUDITOR

Las siguientes definiciones permiten descubrir las características del informe de auditoría.

“ El producto final de la auditoría no es el trabajo sino el informe que se expide.”¹²

“El informe es el medio a través del cual el auditor comunica las conclusiones de su trabajo relativas a la evaluación de la gestión del ente o de determinados sectores de éste.”¹³

“El informe es la relación objetiva y crítica de hechos auditados, expuestos de tal forma que permitan orientar decisiones determinadas.”¹⁴

El informe de Auditoría Operativa, es una comunicación para la Dirección Superior dado que es la primera interesada en saber sobre la eficiencia de su administración; pero también se comunica a los responsables de los sectores auditados, quienes tendrán interés en conocer las deficiencias encontradas y los cambios propuestos en sus áreas de trabajo.

¹² Porter W. Thomasy Burton John, *Auditoría un análisis conceptual*, Editorial Diana, México.

¹³ Enrique Fowler Newton, *Auditoría*, tomo I, Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1972.

¹⁴ Apuntes Cátedra de Auditoría I, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad F.A.S.T.A., Mar del Plata, 1996-2000.

7.2. CONTENIDO DEL INFORME

No existe un tipo de informe que se adapte a cualquier situación. En casi todos los informes de auditoría operativa deben incluirse los siguientes capítulos o secciones dependiendo del objetivo del examen:

A. Introducción

- 1- *Denominación del ente.*
- 2- *Ubicación del ente*
- 3- *Descripción de la explotación.*
- 4- *Antecedentes del ente.*

B. Alcances

- 1- *Fecha de inicio y finalización de la tarea.*
- 2- *Identificación del objeto de la auditoría.*
- 3- *Definición del alcance del trabajo de auditoría.*
- 4- *Aclaraciones previas, de ser necesario.*

C. Organización existente

- 1- *Organización formal.*
- 2- *Organización informal.*
- 3- *Auditoría interna.*

D. Diagnóstico y recomendaciones

- 1- *Una breve descripción de los objetivos de auditoría.*
- 2- *Un resumen de las recomendaciones contenidas en el cuerpo de informe.*
- 3- *Un análisis y justificación detallada de cada recomendación. Puede dividirse de la siguiente manera:*
 - a) *Explicación de la deficiencia detectado.*
 - b) *Ventajas de la recomendación propuesta.*
 - c) *Comentarios realizados por funcionarios de la empresa.*

DESARROLLO

DE LA

AUDITORIA OPERATIVA

A)

Planificación

I. ANTECEDENTES NECESARIOS PARA LA PLANIFICACION

1. ANTECEDENTES HISTORICOS

“La auditada” es una empresa familiar fundada en el año 1961. Por ese entonces contaba con un único establecimiento siendo. A partir de 1978 la empresa pasa a manos de los hijos del fundador quienes son los actuales propietarios de la firma. Las características de empresa familiar se manifiestan en la estructura orgánica de “La auditada”, donde la fuerza de las relaciones informales sustentadas en los lazos de familia, superan a las relaciones de autoridad formales, creándose toda una estructura organizativa informal que es la que verdaderamente desarrolla la gestión organizacional.

2. ORGANIZACIÓN JURIDICA Y PROPIEDAD

“La auditada” se organiza bajo la forma de sociedad anónima. La propiedad se encuentra concentrada en dos accionistas quienes a su vez revisten el carácter de directores asumiendo, así mismo, el control operativo.

3. ACTIVIDAD

“La auditada” pertenece al rubro de estaciones de servicio:

- a) **ACTIVIDAD PRINCIPAL:** comercializa combustibles y lubricantes
- b) **ACTIVIDADES SECUNDARIAS:**
 - 1) Comercializa accesorios y repuestos del automotor.
 - 2) Comercializa otros productos combustibles, como: gas envasado, leña, y carbón.
 - 3) Presta servicios de lavadero y engrase.

Cuenta con espacios destinados a las actividades de minimercado, kiosco, servicios de cafetería y restaurante. Si bien son propiedad de “La auditada”, su explotación ha sido cedida a terceros mediante contratos de concesión. Estos quedan fuera del alcance del trabajo.

4. UBICACIÓN GEOGRAFICA.

“La auditada” cuenta con seis establecimientos. Cinco de ellos ubicados en Mar del Plata y el restante en Maipú. Las compras y la administración se centralizan en la casa matriz, ubicada en Mar del Plata, siendo esta la sede social.

5. CARACTERISTICAS OPERATIVAS

- a) No existe una definida división de áreas. La cantidad de recursos humanos con que cuenta, lo utiliza de acuerdo con la importancia que se le asigne a las distintas tareas.
- b) La toma de decisiones se centraliza en los propietarios con muy limitada participación de otras personas.
- c) Las funciones contables e impositivas se realizan mediante asesores externos que no participan en la organización.
- d) Ausencia de manuales de procedimientos, funciones y autorizaciones.
- e) El área de administración se estructura en función a las características del área de comercialización en lugar de seguir pautas, principios o normas básicas de administración.
- f) Cobran gran importancia las relaciones informales siendo estas el canal natural de comunicación.
- g) Diferentes tareas se encuentran bajo la responsabilidad de una misma persona.
- h) Si bien existen pautas de control, éste se basa en gran parte en la confianza volcada en las personas ubicadas en los puestos clave, y la confianza se sustenta en los lazos familiares que existen dentro de la organización.
- i) Existe una departamentalización territorial o geográfica, representada por cada sucursal. En cada punto de venta se encuentra un responsable: encargado que depende directamente de la gerencia de ventas.
- j) Las compras se centralizan en la casa matriz y se dividen en dos estratos:
 - 1) *Compras de combustibles*: los pedidos lo realiza el Departamento de Combustibles, y los productos se reciben directamente en cada sucursal.
 - 2) *Compras de lubricantes, accesorios y otros*: los pedidos los realiza el Departamento de Suministros. Las mercaderías se reciben y almacenan en la casa central. El abastecimiento a las sucursales se materializa mediante notas de pedido internas preparadas por los encargados de cada sucursal.

6. CARACTERISTICAS DEL ENTORNO.

- a) “La auditada” está sujeta al control de la petrolera EG3 S.A., la cual es su principal proveedor. Esta establece pautas y recomendaciones en cuanto a:
- 1) precios sugeridos para combustibles y lubricantes
 - 2) características de las instalaciones
 - 3) pautas sobre comercialización de los productos
 - 4) normas sobre seguridad
 - 5) pautas respecto a selección, capacitación y uniformes del personal.

Si bien esta relación de interdependencia tiene grandes ventajas, en los tiempos actuales genera una limitación en el desarrollo económico del ente por la imposibilidad de imponer precios en el mercado, debido a que los márgenes de ganancias son muy ajustados y las condiciones de pago de los combustibles son muy exigentes.

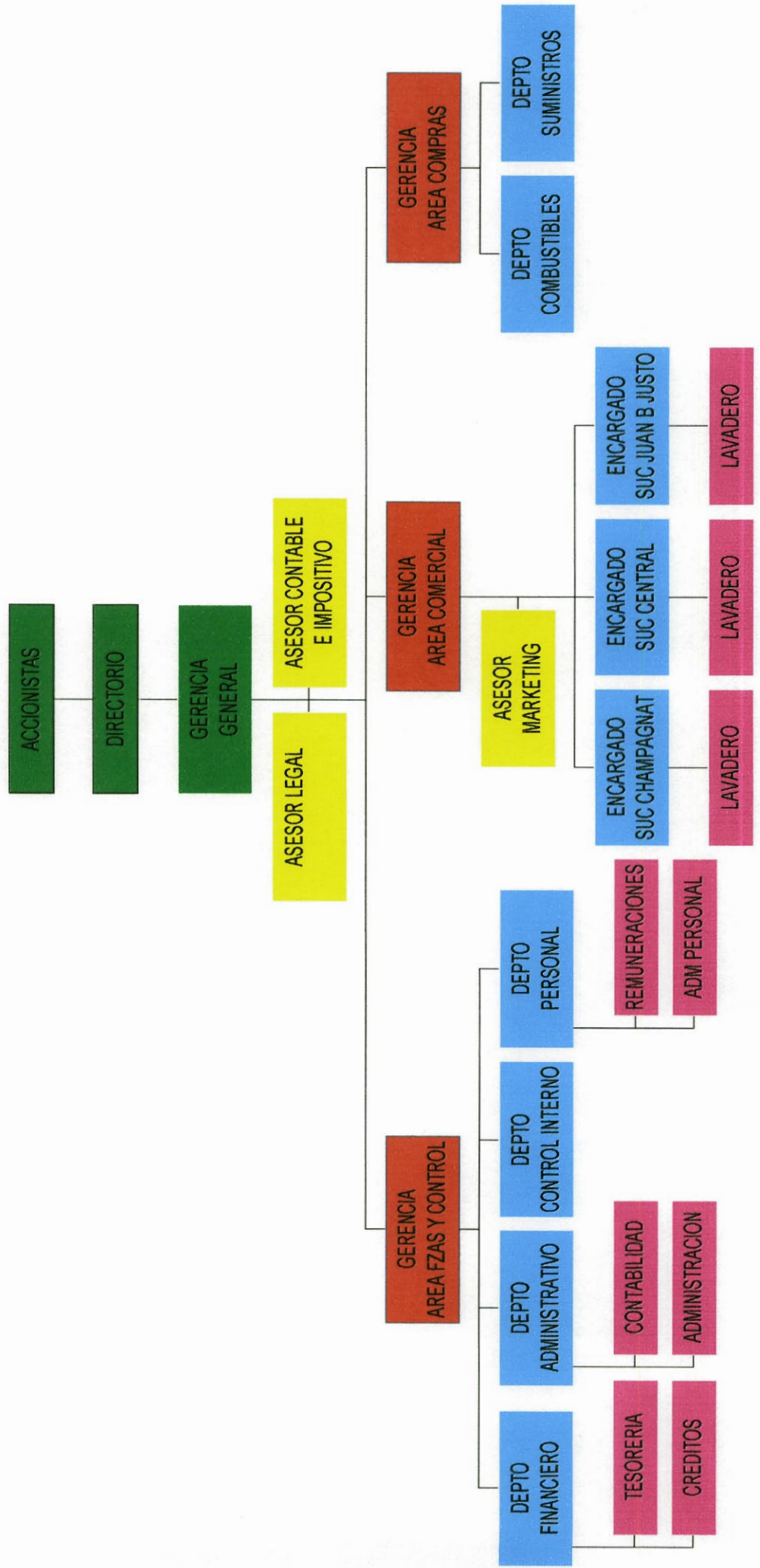
- b) *AMBIENTE LEGAL:* Existen normas específicas que regulan y controlan la comercialización de combustibles líquidos. Estas normas emanan de los siguientes organismos: Dirección Nacional de hidrocarburos y combustibles perteneciente a la Subsecretaría de combustibles, dependiente de la Secretaría de Energía; establece normas sobre calidad de los combustibles y estado de los tanques y depósitos; Secretaría de Programación para la prevención de la Drogadicción y la lucha contra el Narcotráfico, en cuanto obliga, a las estaciones, a de servicio emitir un informe trimestral sobre las compras y ventas de kerosene.

Desde el punto de vista impositivo deberá atenderse al tratamiento de los impuestos internos de los combustibles.

- c) *ACTIVIDAD ECONOMICA DEL RAMO Y SU RELACION CON EL MERCADO:* “ La auditada” pertenece a un ramo que se agrupa en la Cámara de Combustibles de Mar del Plata y la zona. De ésta recibe recomendaciones y notificaciones respecto de resoluciones o normas a aplicar. Asimismo, obtiene información de otros organismos: la Feceración de Empresarios de Combustibles de la República Argentina (F.E.C.R.A.) y la Confederación de Entidades del Comercio de Hidrocarburos y afines de la República Argentina (C.E.C.H.A.).

La actividad económica del ramo ha ido decreciendo en los últimos años. El ente tiene un alto grado de vulnerabilidad ante la competencia debido a que el mercado está sobre abastecido.

Organigrama: "La Auditada S.A."



II. PLANIFICACION: AREA COMPRAS

1. OBJETIVOS DE AUDITORIA

- a) Verificar que la organización de la función de compras de la empresa sea la que le permita la obtención de resultados más eficientes.*
- b) Verificar que existan normas o procedimientos adecuados que permitan el logro de los mejores resultados.*
- c) Verificar que las decisiones tomadas en materia de compras sean las más convenientes para la empresa.*
- d) Verificar que las operaciones de compra, transporte, seguro, recepción y depósito, sean las adecuada, estén debidamente autorizadas y controladas.*
- e) Verificar que los soportes de información utilizados sean adecuados y seguros.*
- f) Verificar que existan políticas adecuadas en cuanto a selección y capacitación del personal.*

2. PROGRAMA DE TRABAJO DETALLADO

Empresa: "La Auditada S.A."

CIRCUITO COMPRAS: PROCEDIMIENTOS A APLICAR					
Nro.	Descripción	Horas		Firma	Observ.
		Prog.	Real		
1. Relevamiento del sistema.					
1.1.	Entrevista con encargado del área.	1h	1h	KG	
1.2.	Cuestionario encargados de sucursales. <i>Test: 6 encargados, 2 en cada sucursal</i>	2h	3h	KG	
1.3.	Confeccionar cursogramas.	3h	4h	KG	
1.4.	Verificar que el sistema funciona tal como fue relevado formalmente. Seguimiento de operaciones de compras. <i>Test: 9 operaciones. 6 de compras y 3 de suministro a sucursales</i>	2h	2h	KG	
2. Procedimientos sobre comprobantes.		3h	3h	KG	
2.1.	Verificar correlatividad numérica de órdenes de compras, informes de recepción y de control de calidad.			KG	
2.2.	Verificar que los datos incluidos sean correctos y estén debidamente autorizados.			KG	
2.3.	Cotejar con remitos y facturas del proveedor.			KG	
2.4.	Verificar precios con listas actualizadas <i>Tets: comprobantes mes julio</i>			KG	
3. Auditar la cantidad de bienes comprados					
3.1.	Verificar estadísticas sobre bienes comprados clasificados por tipo.	1h	1h	KG	
3.2.	Verificar c/documentación de proveedores (remitos/facturas).	1h	1h	KG	
3.3.	Verificar el ingreso de los bienes comprados a los registros de existencias. <i>Test: operaciones y comprobantes mes julio</i>	1h	1h	KG	
4. Auditar la calidad de los bienes comprados					
4.1.	Verificar las especificaciones técnicas de los fabricantes.	1h	1h	KG	
4.2.	Verificar las listas de precios de los proveedores para apreciar distintas calidades.	1h	1h	KG	
4.3.	Verificar informes de la empresa sobre valuaciones de calidades.	1h		KG	No existen
4.4.	Verificar reclamos de sucursales, clientes o terceros en razón de calidades. <i>Test: operaciones y comprobantes mes julio</i>	1h		KG	No existen
5. Auditar los precios y cond. obtenidos en las adquisiciones					
5.1.	Verificar listas de precios de distintos proveedores.	1h	1h	KG	
5.2.	Verificar el procedimiento para solicitar cotizaciones y efectuar la adjudicación.	1h	1h	KG	
5.3.	Verificar los plazos de entrega obtenidos.	1h	1h	KG	
5.4.	Verificar los descuentos y bonificaciones obtenidos. <i>Test: operaciones y comprobantes mes julio</i>	1h	1h	KG	
6. Auditar la oportunidad de las respectivas provisiones					
6.1.	Verificar el plazo medio transcurrido entre el requerimiento y la provisión de los productos.	1h	1h	KG	
6.2.	Verificar reclamos de sucursales en razón de demoras.	2h	1h	KG	
6.3.	Verificar acumulaciones y carencias temporarias de bienes.	1h	1h	KG	
6.4.	Verificar el cumplimiento de planes de provisión. <i>Test: operaciones y comprobantes mes julio</i>	1h		KG	No existen

III. PLANIFICACION: AREA VENTAS

1. OBJETIVOS DE AUDITORIA

- a) Verificar que la organización de la función sea adecuada.*
- b) Verificar que existan políticas adecuadas sobre ventas, determinación de precios, condiciones de venta y otorgamiento de créditos.*
- c) Verificar que las decisiones tomadas en materia de ventas, determinación de precios, condiciones y otorgamiento de créditos sean las que generen mejores resultados.*
- d) Verificar que todas las mercaderías entregadas o servicios prestados a clientes sean facturados de acuerdo con condiciones establecidas.*
- e) Verificar que los procedimientos seguidos impidan la realización de fraudes y minimicen las posibilidades de errores.*
- f) Verificar que exista una adecuada división de tareas.*
- g) Verificar que los soportes de información utilizados sean adecuados y seguros.*
- h) Verificar que las políticas seguidas en cuanto a selección y capacitación de personal sean adecuadas.*

2. PROGRAMA DE TRABAJO DETALLADO

Empresa: "La Auditada S.A."

CIRCUITO VENTAS: PROCEDIMIENTOS A APLICAR					
Nro.	Descripción	Horas		Firma	Observ.
		Prog.	Real		
1. Relevamiento del sistema.					
1.1.	Entrevista con encargado del área.	1h	1h	KG	
1.2.	Cuestionario encargados de sucursales. <i>Test: 6 encargados, 2 en cada sucursal</i>	2h	3h	KG	
1.3.	Confeccionar cursogramas.	3h	4h	KG	
1.4.	Verificar que el sistema funciona tal como fue relevado formalmente. Seguimiento de operaciones de ventas. <i>Test: 9 operaciones. 3 relacionadas con cada sucursal</i>	2h	2h	KG	
2. Procedimientos sobre comprobantes.		4h	4h	KG	
2.1.	Verificar correlatividad numérica de facturas, remitos y notas de crédito.			KG	
2.2.	Verificar que los datos incluidos sean correctos y estén debidamente autorizados.			KG	
2.3.	Verificar precios con listas actualizadas <i>Tets: comprobantes mes julio</i>			KG	
3. Auditar las relaciones con los clientes.					
3.1.	Verificar la cantidad de reclamos recibidos tabulados por motivo.	2h		KG	No existen
3.2.	Verificar todas las actuaciones efectuadas para prestar asistencia técnica y otros servicios adicionales.	3h	3h	KG	
3.3.	Verificar los descuentos y bonificaciones otorgados. <i>Test: operaciones y comprobantes trimestre may/jun/jul</i>	1h	2h	KG	
4. Auditar la estructura de la cartera de clientes.					
4.1.	Verificar el número de clientes tabulados por condiciones de venta contado/cta cte y por tipo de productos/servicios adquiridos.	3h	3h	KG	
4.2.	Verificar el comportamiento financiero de los clientes.	2h	2h	KG	
4.3.	Verificar el número de clientes nuevos incorporados mensualmente, tabulados por tipo de servicios/bienes adquiridos.	2h	2h	KG	
4.4.	Verificar el número de clientes perdidos mensualmente, ponderados por tipo de servicios/producos adquiridos. <i>Test: operaciones y comprobantes trimestre may/jun/jul</i>	2h	2h	KG	
5. Auditar la información utilizada sobre la competencia.					
5.1.	Verificar la información recopilada sobre la situación y tendencia de la competencia.	1h	1h	KG	
5.2.	Verificación comparativa de listas de precios de la empresa y de la competencia.	1h	2h	KG	
5.3.	Verificar la información obtenida de las cámaras u organismos empresariales.	1h	2h	KG	
5.4.	Verificar las condiciones de venta otorgadas por la empresa comparadas con las recopiladas de la competencia.	1h	1h	KG	
6. Auditar las estrategias sobre promoción y ventas.					
6.1.	Verificar los planes de promoción y publicidad utilizados.	2h	2h	KG	
6.2.	Verificar los resultados obtenidos en función de las acciones emprendidas.	2h	2h	KG	
6.3.	Verificar los estudios realizados para medir los efectos de las promociones y publicidades. <i>Test: operaciones trimestre may/jun/jul</i>	1h	1h	KG	

B)

Aplicación

de los

Procedimientos

I. PROCEDIMIENTOS: AREA COMPRAS

1. RELEVAMIENTO DEL SISTEMA

1.1. ENTREVISTA CON ENCARGADO DEL AREA

Empresa: "La Auditada S.A."

ENTREVISTADO: _____ CARGO: _____ SECTOR: _____
a) En cuanto a la organización de la función 1. ¿Cómo se encuentra organizada operativamente la función de compras? 2. ¿De quién depende jerárquicamente la función de compras? 3. ¿Se encuentra la función de compras separada de las funciones de: recepción, suministro a sucursales, registración, pagos?
b) En cuanto al sistema de compras 1. ¿Cuál es el procedimiento seguido para efectuar una compra? 2. Estas normas y procedimientos: ¿se encuentran expresados por escrito? 3. ¿Se solicitan cotizaciones? ¿Se mantienen registros de cotizaciones? 4. ¿Qué condiciones se tienen en cuenta para efectuar la adjudicación? 5. ¿Quedan constancias escritas de la adjudicación practicada? 6. ¿Cómo se determinan las cantidades a comprar? 7. ¿Cómo se determina la oportunidad en que deben efectuarse los pedidos? 8. ¿Se producen acumulaciones o carencias temporarias de bienes? 9. ¿Existen políticas de autorizaciones de compras basadas en el monto o límite por determinadas características de las mismas? 10. ¿Se confeccionan órdenes de compras u otro comprobante interno similar? ¿Quién los confecciona? ¿Quién los autoriza? ¿Qué sectores reciben copias? 11. ¿Qué medios de transporte se utilizan? ¿Existen políticas de seguros para los productos en tránsito? 12. ¿Se producen demoras en las entregas de mercaderías por parte de los proveedores? 13. ¿Cuál es el tiempo promedio transcurrido entre el pedido y la recepción?
c) En cuanto al proceso de revisión 1. ¿Se revisan periódicamente los precios de las compras a fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa? ¿Quién lo hace? 2. Si se requieren aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad u otra limitación: ¿Quién hace el control? ¿Con qué frecuencia?
d) En cuanto a la recepción y depósito de los productos 1. ¿Quién realiza la recepción? ¿Qué procedimientos se siguen? ¿Están expresados por escrito? 2. ¿La función de recepción se encuentra separada de las funciones de: registración, suministro a sucursales? 3. ¿Qué tipos de controles se efectúan sobre los productos recibidos? 4. ¿Se preparan informes de recepción? ¿Quién los autoriza? ¿Se indica en los mismos faltantes o sobrantes de existencias físicas? ¿Cuántas copias se preparan y cómo se distribuyen? 5. ¿Se efectúan controles de calidad?

6.	¿Cómo se realizan? ¿Se deja constancia escrita del control de calidad? ¿Quién lo autoriza?
7.	En cuanto a los depósitos o almacenes: ¿Dónde están situados?
8.	¿Existen normas y procedimientos para el manejo del depósito? ¿Están por escrito?
9.	¿Están las existencias bajo el control de un encargado responsable? ¿De quién depende?
10.	¿Existe protección adecuada del sector?
11.	¿Toda salida de almacenes se hace mediante un formulario especial?
12.	¿Qué medidas o normas existen para evitar la salida, sin la correspondiente autorización?
e)	<u>En cuanto a devoluciones</u>
1.	¿Son debidamente autorizadas? ¿Por quién? ¿Se deja constancia escrita de la entrega física de los bienes?
f)	<u>En cuanto al suministro a sucursales</u>
1.	¿Cómo se realiza el mismo?
2.	¿Qué comprobantes internos se utilizan? ¿Quién los autoriza?
3.	¿Cómo se determinan las cantidades a suministrar a las sucursales?
4.	¿Qué transporte se utiliza para el traslado de los productos a las sucursales?
5.	¿Con qué frecuencia se realiza el suministro a las sucursales?
g)	<u>En cuanto al personal</u>
1.	¿Qué medidas se adoptan para la selección y capacitación del personal afectado al área?
2.	¿El personal del área de compras rota por otros sectores de la empresa?

Empresa: "La Auditada S.A."

ENTREVISTADO: Roberto

CARGO: Gerente

SECTOR: Compras

RESPUESTAS

a) En cuanto a la organización de la función.

1. Todas las compras se realizan desde la casa matriz, es decir que la función se encuentra centralizada.
2. De la gerencia de compras dependen el departamento de combustibles y el departamento de suministros. El departamento de combustibles, como su nombre lo indica, se encarga de las compras de combustibles para todas las sucursales. El departamento de suministros se encarga de las compras de lubricantes, accesorios, repuestos y demás suministros.
3. Sí, la gerencia de compras prepara los pagos y el departamento de administración realiza las registraciones. Existe un encargado para la recepción del combustible y existen dos encargados que realizan indistintamente las tareas de recepción del resto de productos y suministro a sucursales.

b) En cuanto al sistema de compras.

1. En cuanto a combustibles y lubricantes, por los contratos de exclusividad con la empresa proveedora, el procedimiento se resume en determinar las cantidades a comprar. Los pedidos se realizan telefónicamente o por envío de un fax. En cuanto al resto de los productos, el procedimiento igualmente es sencillo ya que se tienen identificados a los proveedores de los distintos productos, por lo que, simplemente se determinan las cantidades a comprar y se realizan los pedidos telefónicamente o en oportunidad de la visita de los proveedores, generalmente una vez por semana.
2. No. Tendrían que mantenerse por escrito.
3. Se piden cotizaciones una vez por mes, pero en esta época casi no hay variaciones.
4. Como no hay grandes diferencias en los precios se tienen en cuenta: las bonificaciones ofrecidas por cantidades compradas, el servicio de distribución en cuanto a celeridad y flexibilidad de días y horarios, y condiciones de pago.
5. No.
6. Para los combustibles se mantienen registros de stocks que surgen de la registración de las planillas de ventas y las descargas de combustibles. Para el resto de los productos, por faltantes de stocks en depósito. Siempre con relación a la rotación de stocks. Hay productos que, de acuerdo a la época se compran en mayores cantidades. No se mantienen registros de stocks. Tampoco se mantienen registros de stocks mínimos.
7. En el caso de los combustibles los pedidos se realizan diariamente en función al registro de stocks. En cuanto al resto de los productos, en otro momento se tenía en cuenta la fecha en que debía hacerse el pago. Ahora, por la situación económica, se han alargado los plazos de pagos, por lo que los pedidos se realizan en cuanto se determinan los faltantes de stocks.
8. Es muy raro que se produzcan con los combustibles por el control diario que se realiza. Respecto de los otros productos, a veces se producen por causas externas a nosotros. Por ejemplo, hay empresas que cierran un par de meses en el año, por lo que nos avisan para que hagamos un pedido mayor que el acostumbrado. Puede ocurrir que por este motivo tengamos un stock de productos mayor al normal o que nos quedemos temporariamente sin stocks.
9. Sí, para compras extraordinarias, por montos importantes o cantidades fuera de lo normal. Necesitan la autorización de la gerencia general.
10. No.

11. Están a cargo del proveedor.
 12. No, al contrario.
 13. Lo que es local 24hs. Los proveedores que no son de la zona tienen días fijos durante la semana en que envían los pedidos, por lo que uno sabe certeramente cuando llega el pedido. El plazo mayor es de 6 días. La mayoría de los proveedores son locales.
- c) En cuanto al proceso de revisión.**
1. Sí. Lo realizan los encargados de los departamentos de combustibles y suministros.
 2. No se controla porque la autorización la realiza la máxima autoridad.
- d) En cuanto a la recepción y depósito de los productos.**
1. Para los combustibles: la recepción se realiza en cada sucursal. Cuando llega el transporte el encargado de recepción se dirige a la sucursal. Primero se toma la medida del tanque para determinar los litros de combustible en existencia, luego se rompe el precinto de seguridad y se controla la medida que marca la cisterna para confirmar que coincide con el remito. Se retira una muestra del producto para confirmar que es el que figura en el remito y se procede a la descarga. Por último el encargado de la sucursal confecciona una orden de descarga que firma junto con el transportista. Para el resto de los productos: no se permite el acceso del transportista al depósito, los productos se descargan en la puerta, con el remito se controlan los productos y las cantidades y luego se acomodan en el depósito. Estos procedimientos no se encuentran expresados por escrito.
 2. Sí.
 3. Se controla que el tipo de producto sea el solicitado y las cantidades.
 4. No.
 5. Sólo de los combustibles. Los realiza, periódicamente, la empresa proveedora.
 6. Se toma una muestra de cada producto a la que se le agrega una sustancia química que permite determinar la calidad del producto. La empresa proveedora deja en la empresa una copia del informe del control de calidad. Este informe es autorizado por el gerente general.
 7. Los combustibles se depositan en los tanques ubicados en cada sucursal. Para el resto de los productos existe un único depósito central desde donde se realiza el suministro a las sucursales.
 8. No.
 9. Sí. En el caso de los combustibles, los responsables son los encargados de la sucursal, para el resto de los productos los encargados de recepción y suministro a sucursales son los responsables del depósito.
 10. Existe protección en cuanto al espacio físico, ya que se encuentra permanentemente cerrado sin que tengan acceso personas ajenas al sector, pero no existen políticas de seguros sobre los productos. Existen seguros contra incendios en las propiedades.
 11. Toda salidad del depósito se efectúa mediante una nota de pedido interna confeccionada por los encargados de las sucursales.
 12. Toda salida debe estar debidamente autorizada por el encargado del departamento.
- e) En cuanto a devoluciones.**
1. Sólo se producen en casos excepcionales, como por ejemplo cuando algún producto cambia de envase. Son autorizadas por el encargado del departamento. Sí, se deja constancia escrita en el remito de la nueva mercadería. Con el combustible no se producen devoluciones.
- f) En cuanto al suministro a sucursales.**
1. Se realiza dos días a la semana, martes y viernes, en función a las notas de pedido que envían las sucursales.
 2. Se utilizan notas de pedido internas. Las confeccionan los encargados de las sucursales en función a las planillas de ventas. Se realiza una nota de pedido por turno (tres turnos). Son firmadas por el encargado. En el departamento de administración se controla la nota de pedido con la planilla de venta y se envía al departamento de suministros. La nota de pedido es autorizada por el encargado del departamento y luego se prepara el pedido.
 3. Idem anterior.
 4. Se utiliza transporte propio.
 5. Dos días a la semana, martes y viernes.
- g) En cuanto al personal.**
1. El sector de compras se encuentra en manos de pocas personas. Estas gozan de amplia confianza en la empresa. No existe otro tipo de personal afectado al área por lo que no existen tampoco medidas de selección de personal. Las personas afectadas al área no reciben capacitación.
 2. No.

1.2. CUESTIONARIO ENCARGADOS DE SUCURSALES¹⁵

Empresa: "La Auditada S.A."

ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____

SECTOR: _____

TEMA: CIRCUITO DE COMPRAS	RESPUESTAS			Observaciones y comentarios
	SI	NO	N.A.	
1. ¿Existen normas y procedimientos para efectuar los pedidos de mercaderías al depósito central?				
a) ¿Son claros y precisos?				
b) ¿Están por escrito?				
2. ¿Se preparan comprobantes de pedidos para todas las requisiciones de mercaderías? Indique en que caso no se hace.				
3. Los comprobantes de pedidos internos:				
a) ¿Están sellados?				
b) prenumerados?				
c) autorizados? ¿Por quién?				
4. ¿Existen normas y procedimientos de recepción?				
a) ¿Son claros y precisos?				
b) ¿Están por escrito?				
5. ¿Se controla peso y cantidad o volumen de los artículos recibidos?				
6. ¿Se preparan informes de recepción:				
a) de lubricantes y accesorios?				
b) de combustibles?				
7. Los informes de recepción:				
a) son prenumerados?				
b) son autorizados? ¿por quién?				
8. ¿Se deja constancia escrita de la existencia de faltantes o sobrantes físicos?				
9. ¿Se efectúan controles de calidad?				
a) ¿Se preparan informes escritos del control de calidad?				
b) ¿Quién los autoriza?				
10. Toda devolución de mercaderías al depósito central:				
a) ¿Es autorizada? ¿Por quién?				
b) ¿Se deja constancia escrita de la entrega física de los artículos devueltos?				
11. ¿Se producen demoras en el suministro de los productos?				
a) ¿Se deja constancia escrita de tal situación?				
12. Indique el tiempo promedio en que se cumplen las requisiciones de mercaderías.				

¹⁵ Para la confección del cuestionario, se tomaron en cuenta los modelos presentados por: Oscar Rubén Rusenas, *Manual de Control Interno*, Ed. Cangallo, Bs. As., 1983; y Enrique Fowler Newton, *Auditoría*, Ed. Contabilidad Moderna, Bs. As., 1972. Estos modelos fueron readaptados según las particularidades de los circuitos de la empresa bajo estudio.

REFERENCIAS

- 1) Complete con una cruz en el casillero que corresponda (SI/NO)
- 2) En el caso de que la pregunta no sea aplicable a la situación, marque una cruz en la columna N/A
- 3) Si necesita realizar algún comentario utilice la columna de **Observaciones y comentarios**

Empresa: "La Auditada S.A."

ANALISIS DE CUESTIONARIOS: OBSERVACIONES

Nº
Ref.

1. **Normas y procedimientos para efectuar los pedidos al depósito central.**
Rta. : Existen. Son claros y precisos. Están por escrito.
Observaciones: De acuerdo con las observaciones realizadas durante el relevamiento, y como claramente surge de las entrevistas realizadas a los gerentes de compras y ventas, la empresa, si bien ha adoptado una serie de procedimientos rutinarios para llevar a cabo sus funciones, éstos no se encuentran expresados en manuales de procedimientos ni ningún otro tipo de documento, por lo tanto, la afirmación de los encargados de las sucursales en este aspecto, esta dada por la existencia de diversos comprobantes que se utilizan durante los procedimientos, pero no por la existencia de normas por escrito.
3. **Comprobantes de pedidos internos.**
Rta. : No están sellados. Están prenumerados Son autorizados por el encargado de sucursal y el encargado del Depto. de Compras de Suministros.
Observaciones: Los comprobantes no están sellados. El sello en un comprobante permite determinar si el mismo ha sido controlado y aprobado; sin embargo, el sello, puede ser reemplazado por la firma de quien autoriza el comprobante, en este caso el encargado del Dpto. de Compras de Suministros.
4. **Normas y procedimientos de recepción.**
Rta. : Existen. Son claros y precisos. No hay coincidencia en si se encuentran por escrito.
Observaciones: En cuanto a las normas y procedimientos de recepción, los encargados coinciden en que existen, son claros y precisos. Sin embargo no todos coinciden en que se encuentren expresados por escrito. La falta de coincidencia entre los encargados de las sucursales en este aspecto, esta dada por la existencia de diversos comprobantes que se utilizan durante los procedimientos, pero no por la existencia de normas por escrito. Valen los comentarios realizados en el **pto. 1.**
6. 7. **Informes de recepción.**
Rta. : No existe coincidencia. Algunos encargados coinciden en que se preparan informes de recepción únicamente para los combustibles, otros afirman que se preparan para todos los productos.
Observaciones: No existen informes de recepción. La confusión de los encargados se produce por la confección de comprobantes de descarga de combustibles, y las notas de pedido. Dadas estas observaciones, el **pto. 7.** no es aplicable.
9. **Controles de calidad.**
Rta. : Se realizan controles de calidad sólo en combustibles. Se preparan informes escritos. Se desconoce quien los autoriza.
Observaciones: Los controles de calidad sobre los combustibles, son llevados a cabo por la empresa proveedora –Eg3-, se preparan informes del control quedando una copia para "La auditada". Estos informes son revisados y autorizados por el Gerente General.
10. **Devoluciones al depósito central**
Rta. : Las devoluciones al depósito central son autorizadas por el encargado de sucursal y el encargado de reposición. No existe coincidencia en cuanto si se deja constancia escrita o no de las devoluciones.

1.3. CONFECIONAR CURSOGRAMAS

En las páginas siguientes, se presentan los cursogramas graficados en función a la información relevada. Las operaciones o tareas que se recomienda modificar, se identifican con una marca roja sobre los gráficos. Luego se presentan los cursogramas con el añadido de las modificaciones.

Seguidamente, se detallan las observaciones realizadas sobre los cursogramas.

OBSERVACIONES

1. CIRCUITO: Compras de Combustibles. No se deja constancia escrita del pedido efectuado al proveedor. Se recomienda la emisión de Ordenes de Descarga u otro comprobante interno similar, por duplicado. Enviar el original a la sucursal, para que el encargado tenga conocimiento previo de los productos que va a recibir. La copia, archivarla transitoriamente hasta recibir la factura del proveedor y poder controlar el pedido.
2. CIRCUITO: Compras de Combustibles. Se observa que el pago al proveedor lo realiza el Dpto. de Combustibles. No existe una adecuada separación de funciones. Se recomienda, que las facturas se envíen a Tesorería a fin de que prepare y envíe el pago al proveedor.
3. CIRCUITO: Compras de Combustibles. El encargado de Sucursal, al recepcionar los productos, debería emitir un Informe de Recepción por duplicado. Enviar el original al Dpto. de Administración. Archivar la copia.
4. CIRCUITO: Compras de Lub-Acces-Otros. La empresa no lleva registros de existencias. No existe un procedimiento adecuado para determinar las cantidades a solicitar. Se observa, que no se deja constancia escrita del pedido realizado. Se recomienda la emisión de Ordenes de Compras u otros comprobantes internos similares, por duplicado. Enviar el original al Dpto. de Suministros para que concrete el pedido al proveedor. Archivar, transitoriamente, la copia, hasta recibir las mercaderías y poder controlar el pedido.
5. CIRCUITO: Compras de Lub-Acces-Otros. El pago al proveedor, lo realiza el Dpto. de suministros. Como en el caso de las Compras de Combustibles, no existe una adecuada separación de funciones. Se recomienda, como en el caso anterior, enviar la factura a Tesorería, para que prepare y envíe el pago al proveedor.
6. CIRCUITO: Suministro a Sucursales. El encargado de Sucursal, debería emitir un Informe de Recepción por duplicado. El original enviarlo al Depósito y archivar la copia.
7. CIRCUITO: Suministro a Sucursales. No se deberían destruir los comprobantes.

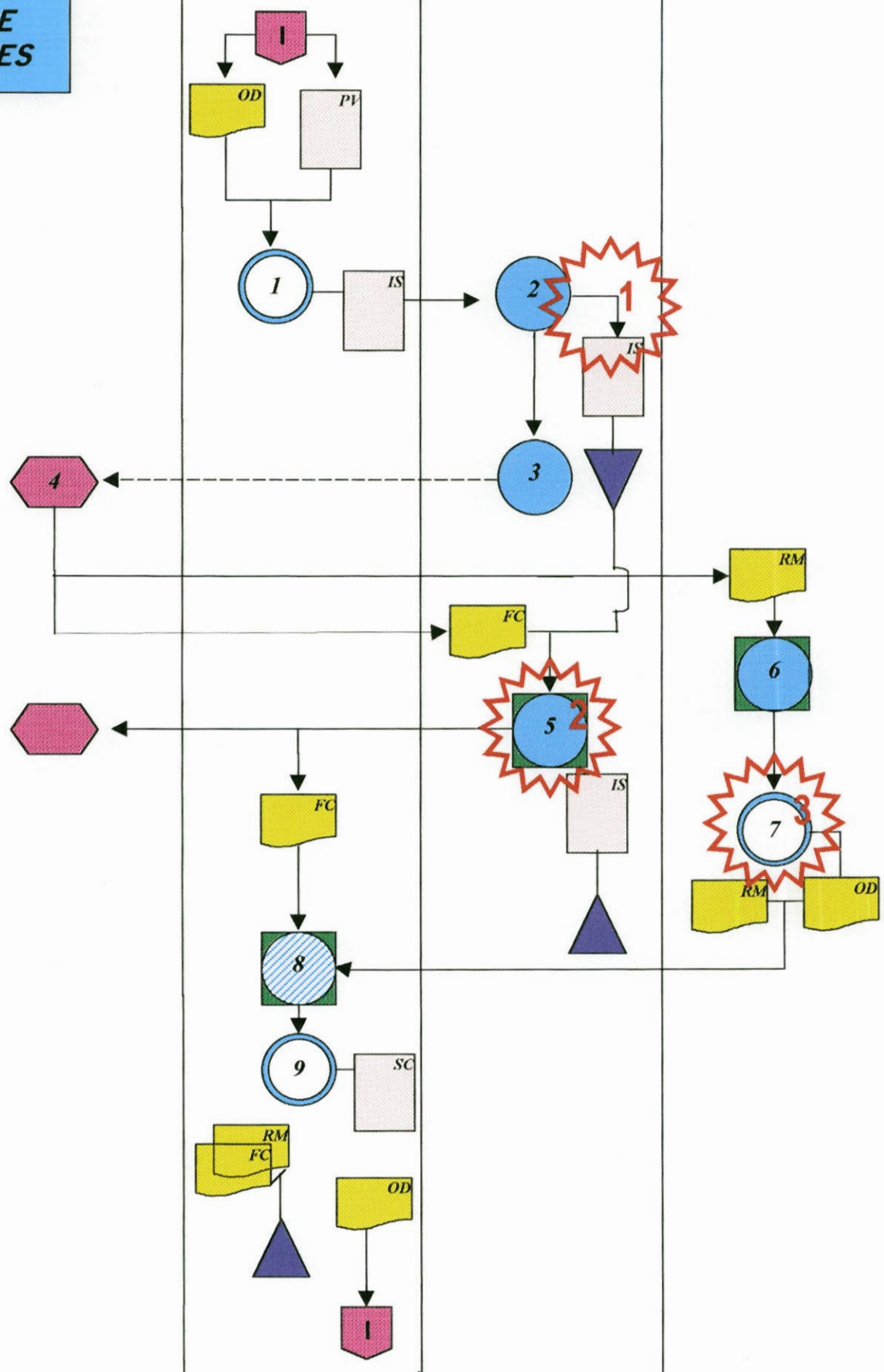
PROVEEDOR

DTO. ADMINISTRACION

DTO. COMBUSTIBLES

SUCURSALES

CIRCUITO:
**COMPRAS DE
COMBUSTIBLES**



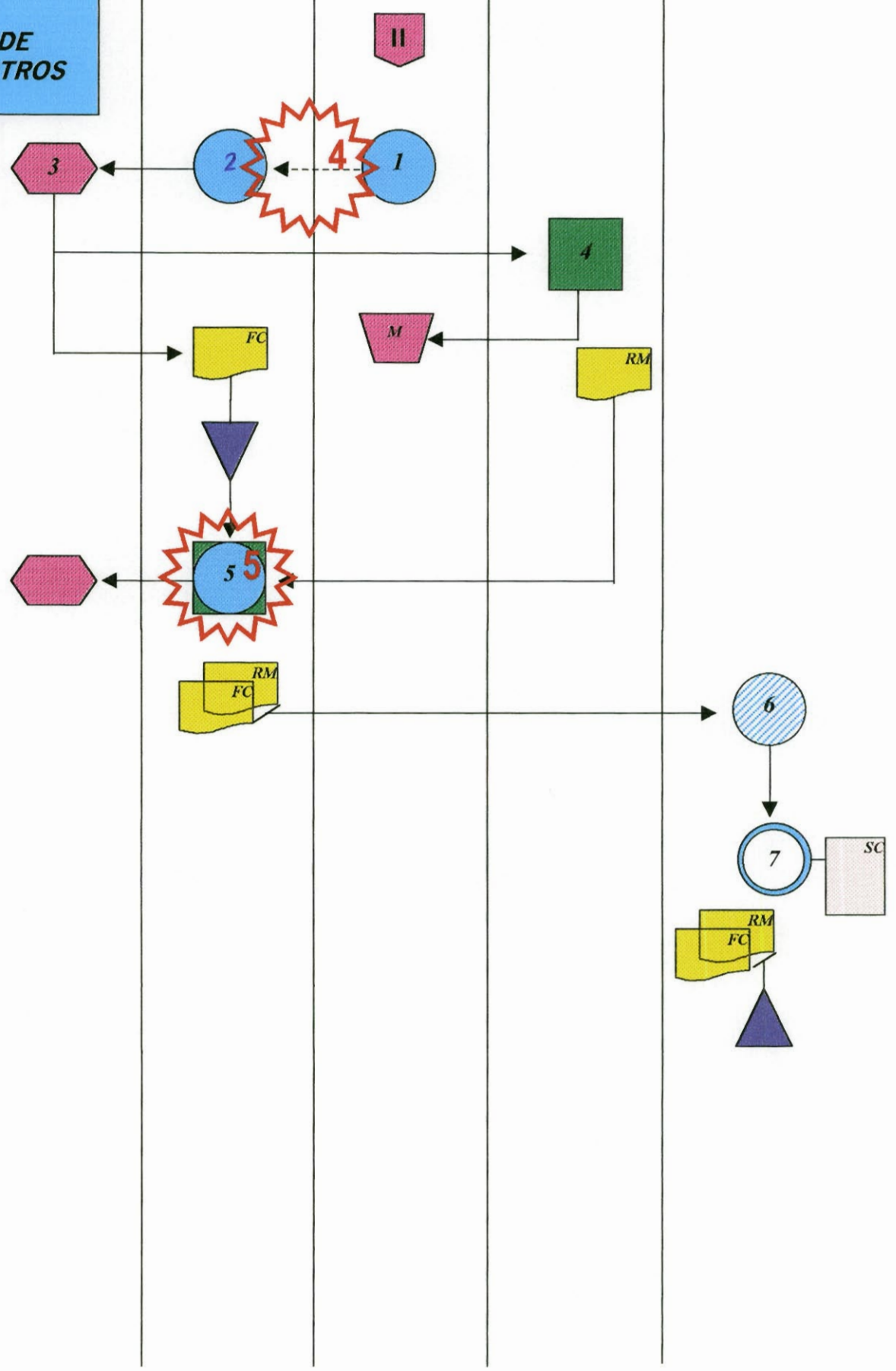
CIRCUITO: COMPRA DE COMBUSTIBLES

REFERENCIAS

1. TOMA DATOS DE PV/OD Y EMITE IS.
2. DETERMINA LAS CANTIDADES A SOLICITAR. INCORPORA DICHA INFORMACION EN EL IS Y LO ARCHIVA POR FECHA.
3. TELEFONICAMENTE REALIZA EL PEDIDO AL PROVEEDOR.
4. EL PROVEEDOR ENVIA FC, RM Y PRODUCTOS (*proceso no relevante para el análisis*).
5. CONTROLA IS/FC. EMITE PAGO, LO ENVIA AL PROVEEDOR (*proceso no relevante para el análisis*).
6. RECIBE LOS PRODUCTOS/RM. REALIZA CONTROL DE RECEPCION.
7. EMITE OD.
8. CONTROLA FC/RM/OD, REGISTRA LA OPERACIÓN.
9. EMITE SC. ARCHIVA LOS COMPROBANTES POR FECHA.

PROVEEDOR	DTO. SUMINISTROS	DEPOSITO	RECEPCION	DTO. ADMINISTRACION
-----------	------------------	----------	-----------	---------------------

**CIRCUITO:
COMPRAS DE
LUB-ACCES-OTROS**

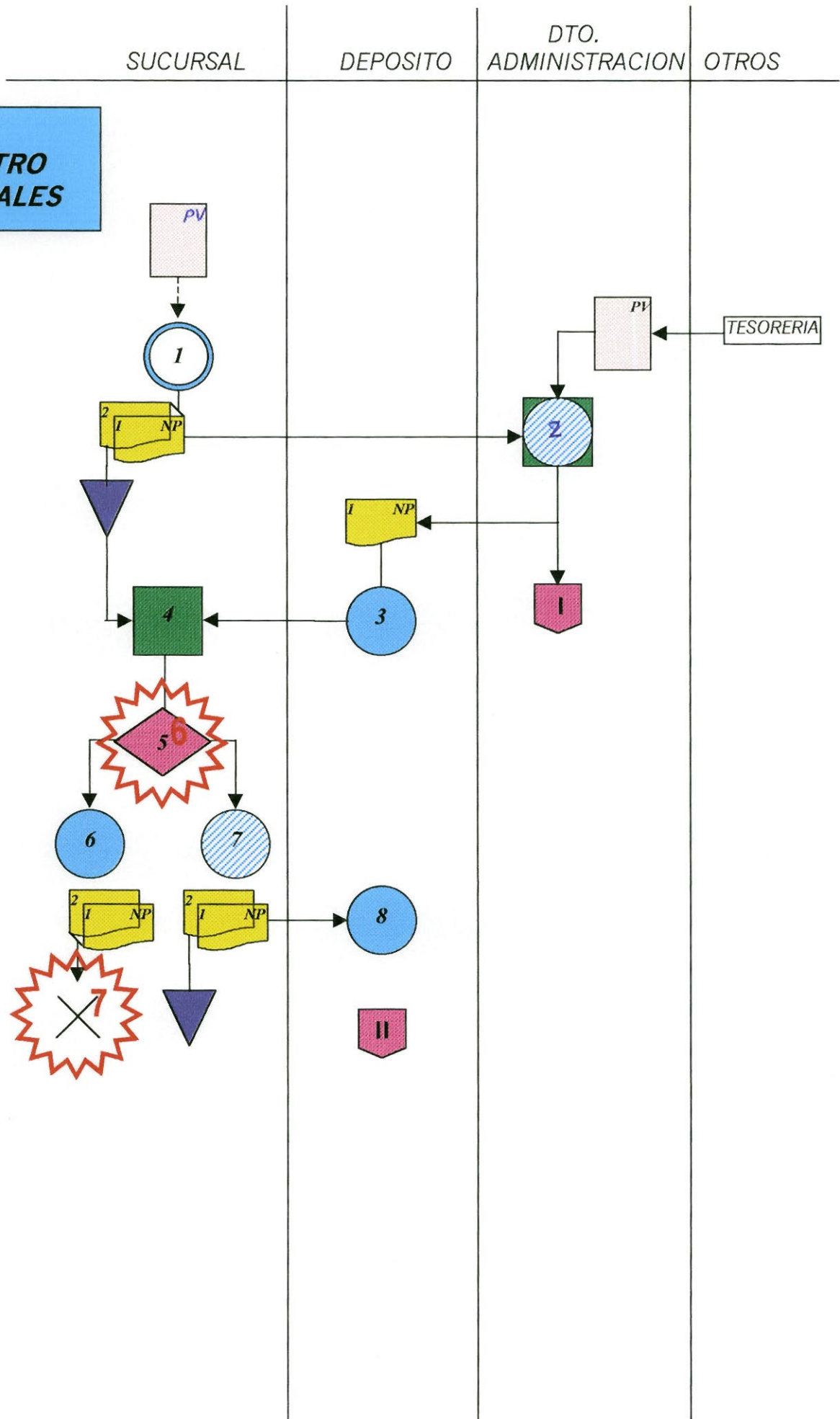


CIRCUITO: COMPRA DE LUB-ACCES-OTROS

REFERENCIAS

1. DETERMINA LOS FALTANTES DE STOCKS Y LO COMUNICA VERBALMENTE AL DTO. DE SUMINISTROS.
2. REALIZA LOS PEDIDOS AL PROVEEDOR.
3. EL PROVEEDOR ENVIA M/FC/RM.
4. CONTROLA M/RM.
5. CONTROLA FC/RM, PREPARA EL PAGO Y LO ENVIA AL PROVEEDOR
(proceso no relevante para el análisis).
6. REGISTRA LA OPERACIÓN.
7. EMITE SC. ARCHIVA FC/RM POR FECHA.

**CIRCUITO:
SUMINISTRO
A SUCURSALES**

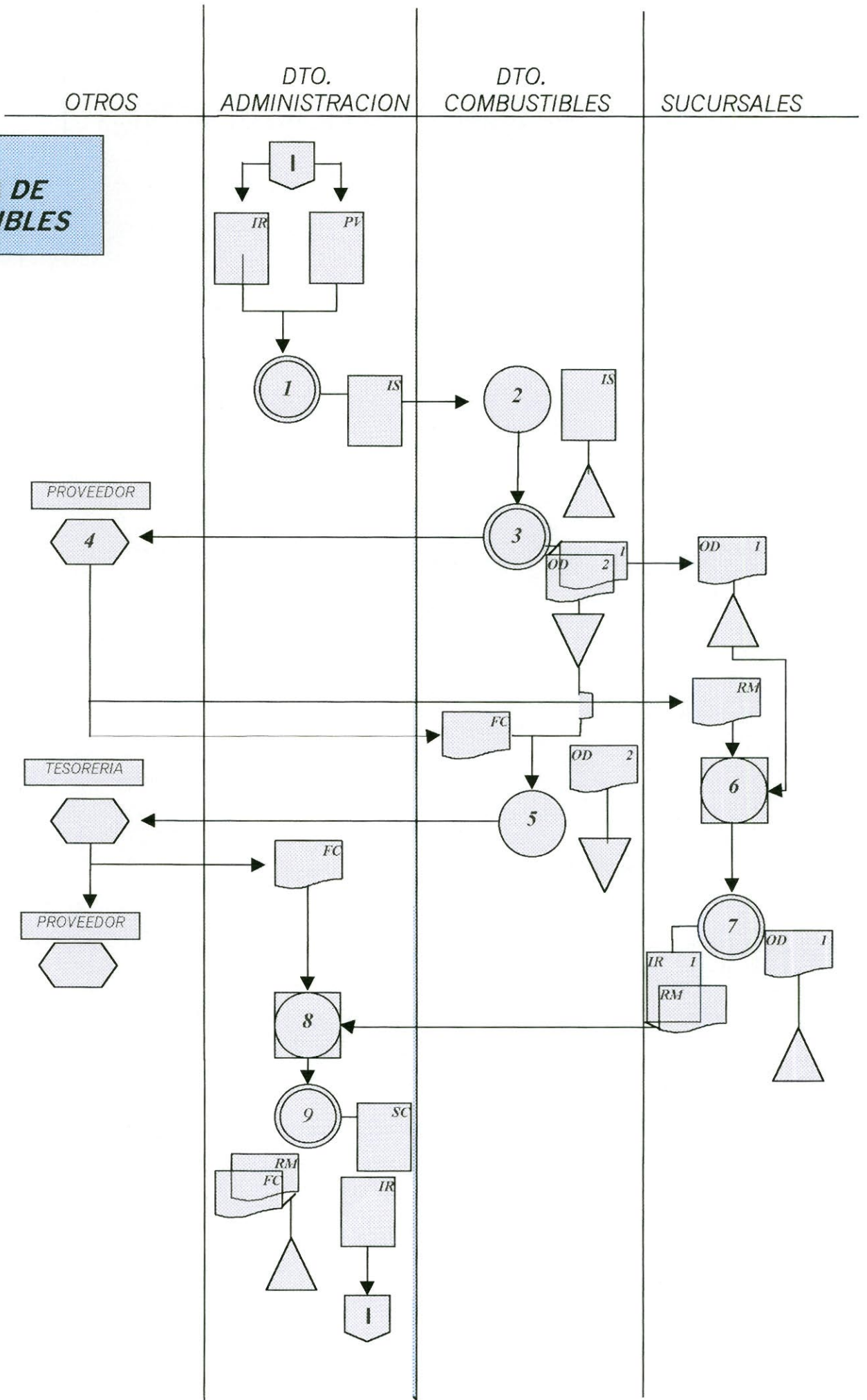


CIRCUITO: SUMINISTRO A SUCURSALES

REFERENCIAS

1. TOMA DATOS DE PV Y EMITE NP 1,2. ARCHIVA CRONOLOGICAMENTE NP2.
2. CONTROLA PV/NP1. REALIZA PROCESO I.
3. PREPARA EL PEDIDO Y LO ENVIA A LA SUCURSAL.
4. RECEPCIONA, CONTROLA MERCADERIAS C/NP2.
5. DECISION: ¿HAY DIFERENCIAS EN LA REPOSICION?
6. NO HAY DIFERENCIAS= SE DESTRUYEN COMPROBANTES NP1,2.
7. SI HAY DIFERENCIAS= SE REGISTRAN EN NP1,2. ARCHIVA CRONOLOGICAMENTE NP2.
8. SE PREPARA NUEVO PEDIDO CON LAS DIFERENCIAS.

**CIRCUITO:
COMPRA DE
COMBUSTIBLES**

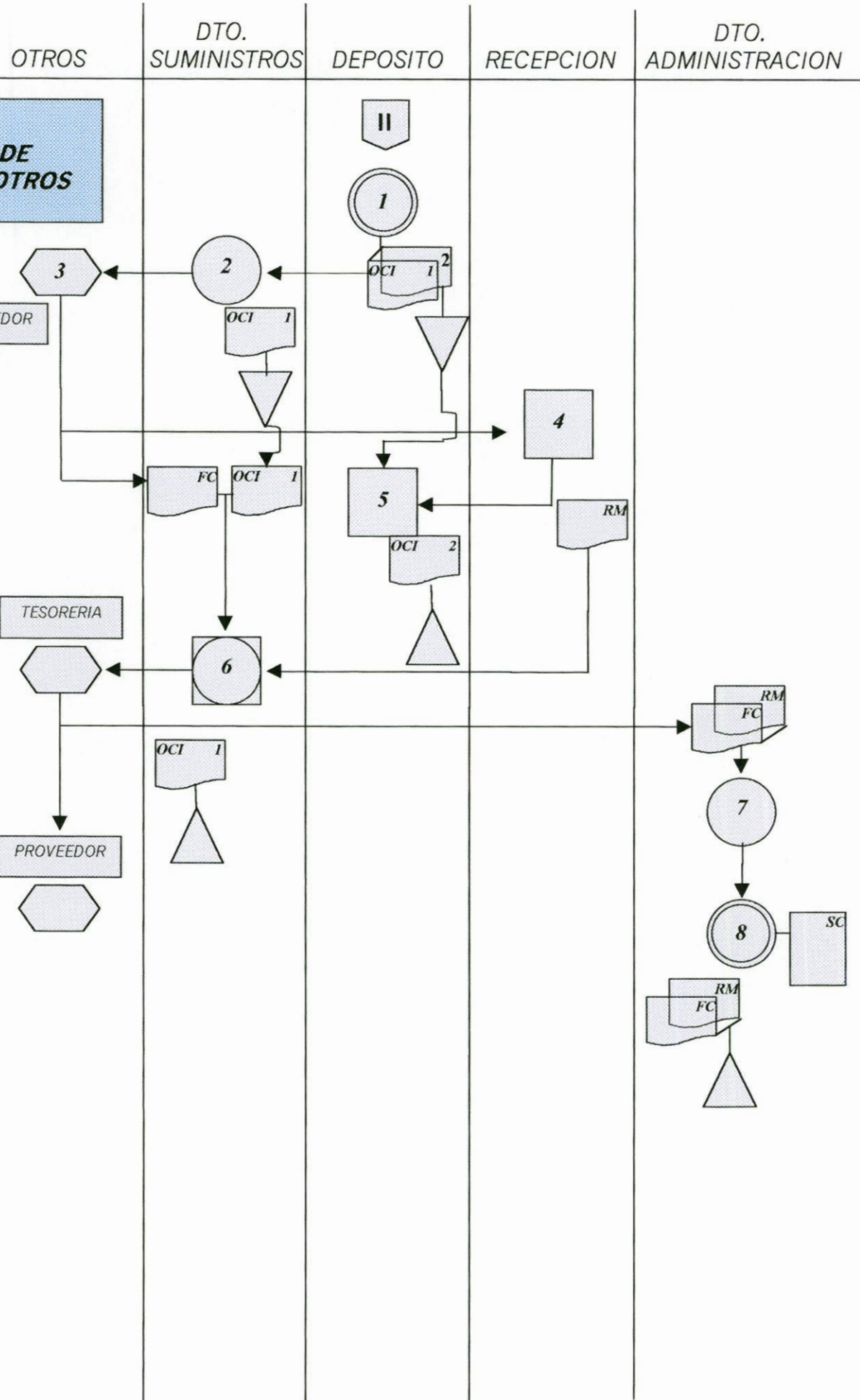


CIRCUITO: COMPRA DE COMBUSTIBLES

REFERENCIAS

1. TOMA DATOS DE PV/IR Y EMITE IS.
2. DETERMINA LAS CANTIDADES A SOLICITAR. INCORPORA DICHA INFORMACION EN EL IS Y LO ARCHIVA POR FECHA.
3. EMITE OD1,2. ENVIA POR FAX PEDIDO AL PROVEEDOR.
4. EL PROVEEDOR ENVIA FC, RM Y PRODUCTOS (*proceso no relevante para el análisis*).
5. CONTROLA OD2/FC. ENVIA FACTURA A TESORERIA PARA QUE PREPARE Y ENVIE PAGO AL PROVEEDOR. ARCHIVA OD2.
6. RECIBE LOS PRODUCTOS/RM. CONTROLA RM/OD1. REALIZA CONTROL DE RECEPCION.
7. EMITE IR. ARCHIVA OD1.
8. CONTROLA FC/RM/IR, REGISTRA LA OPERACIÓN. EMITE SC.
ARCHIVA LOS COMPROBANTES.

**CIRCUITO:
COMPRA DE
LUB-ACCES-OTROS**

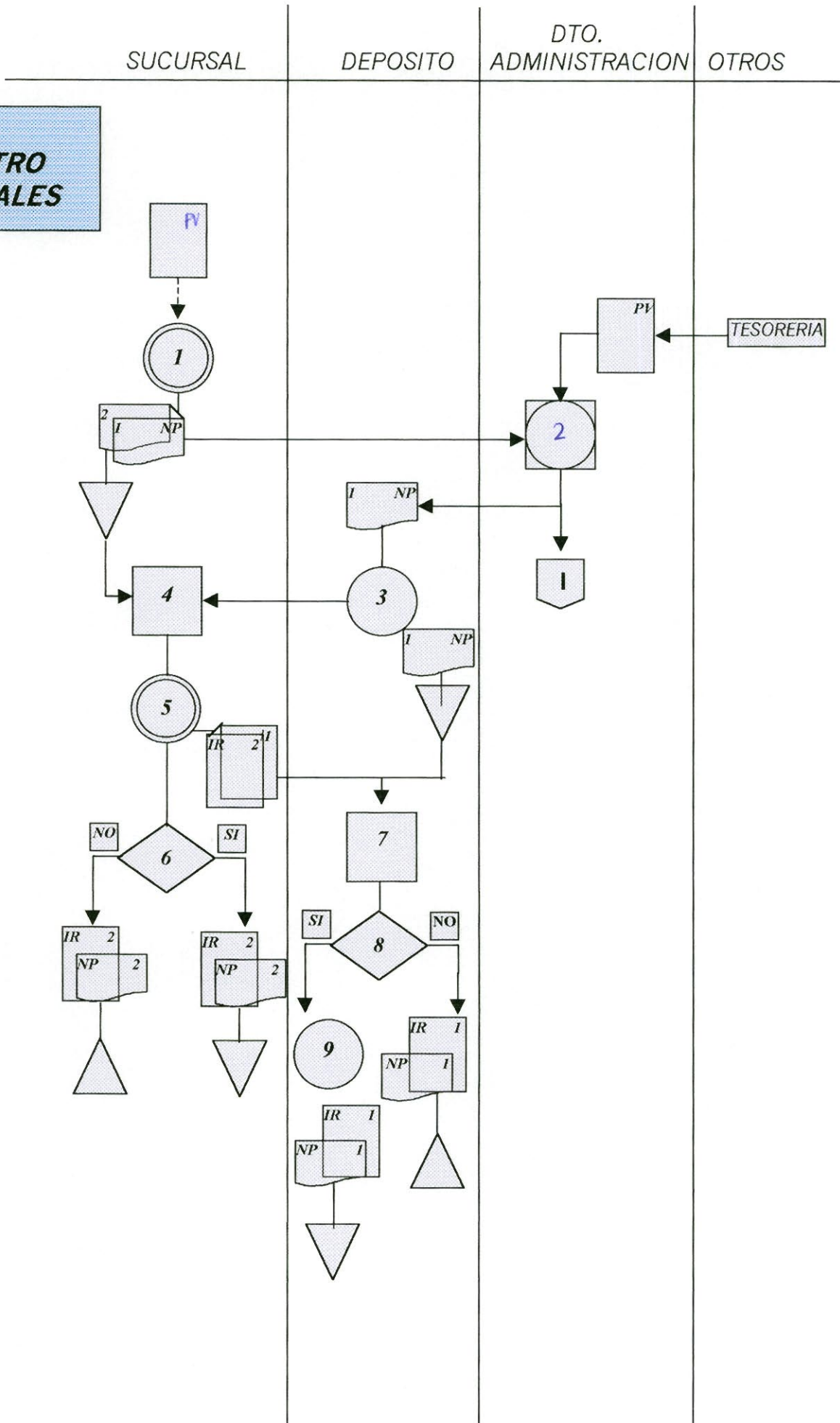


CIRCUITO: COMPRA DE LUB-ACCES-OTROS

REFERENCIAS

1. DETERMINA LOS FALTANTES DE STOCKS. EMITE OCI 1,2. ARCHIVA OCI2.
2. REALIZA LOS PEDIDOS AL PROVEEDOR. ARCHIVA OCI1.
3. EL PROVEEDOR ENVIA M/FC/RM.
4. CONTROLA M/RM.
5. CONTROLA M/OC. ARCHIVA OC2.
6. CONTROLA FC/RM/OCI1. ENVIA FC/RM A TESORERIA PARA QUE PREPARE EL PAGO Y LO ENVIE AL PROVEEDOR (*proceso no relevante para el análisis*). ARCHIVA OCI1.
7. REGISTRA LA OPERACIÓN.
8. EMITE SC. ARCHIVA FC/RM POR FECHA.



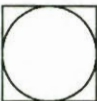



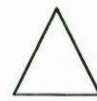






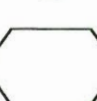




**CIRCUITO:
SUMINISTRO
A SUCURSALES**



CIRCUITO: SUMINISTRO A SUCURSALES**REFERENCIAS**

1. TOMA DATOS DE PV Y EMITE NP 1,2. ARCHIVA CRONOLOGICAMENTE NP2.
2. CONTROLA PV/NP1. REALIZA PROCESO I.
3. PREPARA EL PEDIDO Y LO ENVIA A LA SUCURSAL. ARCHIVA NP1.
4. RECEPCIONA, CONTROLA MERCADERIAS C/NP2.
5. EMITE IR1,2.
6. DECISION: ¿HAY DIFERENCIAS EN LA REPOSICION?
 - NO HAY DIFERENCIAS= ARCHIVA NP2, IR2 (*definitivamente*).
 - SI HAY DIFERENCIAS= ARCHIVA NP2, IR2 (*transitoriamente*).
7. CONTROLA NP1 C/IR1.
8. DECISION: ¿HUBO DIFERENCIAS DE STOCKS?
 - NO HUBO DIFERENCIAS= SE ARCHIVAN CPTES.
9. HUBO DIFERENCIAS= PREPARA NUEVO PEDIDO CON LAS DIFERENCIAS.

REFERENCIAS: SIMBOLOS

	1. Operación.		
	2. Control.		
	3. Operación y control.		
	4. Emisión de comprobante.		
	5. Registración.		
	6. Comprobante.		
	7. Archivo definitivo.		
	8. Archivo temporario.		
	9. Alternativa/decisión.		
	10. Informe.		
	11. Mercaderías.		
	12. Distribución de cptes.		
	13. Firma de cptes.		
	14. Proceso no relevante, no representado.		
			15. Destrucción de cpte.
			16. Traslado.
			17. Información verbal.
			18. Conector: indica relaciones entre circuitos.

REFERENCIAS: NOMBRES DE COMPROBANTES E INFORMES

COMPROBANTES:

- OD:** Orden de descarga.
- RM:** Remito.
- FC:** Factura.
- NP:** Nota de pedido interna.
- FA:** Factura "A".
- FB:** Factura "B".
- TC:** Cupón de tarjeta de crédito.
- OC:** Orden de carga (cliente).
- OCI:** Orden de compra (interna)

INFORMES:

- PV:** Planilla de ventas.
- IS:** Informe de stock.
- ITC:** Informe de cupones de tarjetas de crédito.
- RC:** Resumen de cobros de tarjetas de crédito.
- IV:** Informe de ventas.
- RCC:** Resumen de cuentas corrientes.
- SC:** Subdiario de compras.
- SV:** Subdiario de ventas.
- IR:** Informe de recepción.

1.4. VERIFICAR QUE EL SISTEMA FUNCIONA TAL COMO FUE RELEVADO.
(Seguimiento de operaciones de compras)

Empresa: "La Auditada S.A."

A) CIRCUITO COMPRAS DE COMBUSTIBLES

Test: 3 operaciones de compras de combustibles. 1 relacionada con cada sucursal.

Comprobantes analizados:

FECHA	TIPO	Nº	SUCURSAL
18-08-00	Factura	327063	Central
18-08-00	Remito	178923	Central
17-08-00	Factura	326993	Champagnat
17-08-00	Remito	178847	Champagnat
16-08-00	Factura	326862	Juan B. Justo
15-08-00	Remito	177697	Juan B. Justo

SECTOR	OPERACION	VERIFICACION	OBSERVACIONES
DPTO. ADMINISTRACION	Emite IS.	✓	
DPTO. COMPRAS COMBUSTIBLES	Determina cant. a solicitar.	✓	
DPTO. COMPRAS COMBUSTIBLES	Anota información en IS y lo archiva transitoriamente por fecha.	✓	No se deja constancia escrita del pedido.
DPTO. COMPRAS COMBUSTIBLES	Realiza el pedido telefónicamente.	✓	
PROVEEDOR	Envía la FC al Dpto. Compras de Combustibles.	✓	
PROVEEDOR	Envía el RM con los productos a la sucursal.	✓	
DPTO. COMPRAS COMBUSTIBLES	Controla IS con FC.	✓	
DPTO. COMPRAS COMBUSTIBLES	Emite el pago y lo envía al proveedor.	✓	El pago debería prepararlo Tesorería.
SUCURSAL	Recibe los productos con el RM.	✓	No emite informe de recepción.
SUCURSAL	Realiza el control de recepción.	✓	
SUCURSAL	Emite OD.	✓	
DPTO. ADMINISTRACION	Controla FC/RM/OD.	✓	
DPTO. ADMINISTRACION	Registra la operación.	✓	

Referencias:

✓: Verificado

B) CIRCUITO COMPRAS DE LUB-ACCES-OTROS

Test: 3 operaciones. 1 por tipo de producto.

Comprobantes analizados:

FECHA	PROVEEDOR	TIPO CPTE	Nº	PRODUCTO
06-08-00	Eg3 SA	Factura	51020	Lubricantes
06-08-00		Remito	54750	
04-08-00	Todovent SA	Factura	38613	Accesorios
04-08-00		Remito	62405	
05-08-00	Dugas SRL	Factura	626	Otros
05-08-00		Remito	845	

SECTOR	OPERACION	VERIFICACION	OBSERVACION
DEPOSITO	Determina los fatantes de stocks. Informa al Dpto. Compras de Suministros.	✓	
DPTO. COMPRAS SUMINISTROS	Realiza los pedidos al proveedor.	✓	
PROVEEDOR	Envía mercaderías con RM y FC.	✓	RM: Remito FC: Factura
RECEPCION	Controla mercaderías con RM.	✓	
DPTO. COMPRAS SUMINISTROS	Controla FC con RM prepara el pago y lo envía al proveedor.	✓	El pago lo prepara tesorería.
DPTO. DE ADMINISTRACION	Registra la operación. Archiva cpbtes.	✓	
DPTO. DE ADMINISTRACION	Emite SC. Archiva comprobantes.	✓	

Referencias:

✓: Verificado

C) CIRCUITO: SUMINISTRO A SUCURSALES

Test: 3 operaciones. 1 relacionada con cada sucursal.

Comprobantes analizados:

FECHA	TIPO	Nº	SUCURSAL
08-08-00	Nota Pedido	2465	Central
08-08-00	Planilla Vtas	T Tarde	Central
08-08-00	Nota Pedido	2528	Champagnat
08-08-00	Planilla Vtas	T Tarde	Champagnat
08-08-00	Nota Pedido	2094	Juan B. Justo
08-08-00	Planilla Vtas.	T Tarde	Juan B. Justo

SECTOR	OPERACIÓN	VERIFICACION	OBSERVACIONES
SUCURSAL	Toma datos de PV y emite NP 1,2. Archiva transitoriamente NP2.	✓	
DPTO. DE ADMINISTRACION	Control PV con NP1. Envía NP1 a Depósito.	✓	
DEPOSITO	Prepara pedido y lo envía a Sucursal.	✓	
SUCURSAL	Recepciona, controla Mercaderías con NP2.	✓	No se emite informe de recepción.
SUCURSAL	Si no hay diferencias, destruye los comprobantes.	✓	No debería destruir los comprobantes.
SUCURSAL	Si hay diferencias, se registran en NP1,2. Se inicia el proceso.	✓	

Referencias:

✓: Verificado

CONCLUSION:

Se verificó que los circuitos de Compras funcionan tal como fueron relevados.

2. PROCEDIMIENTOS SOBRE COMPROBANTES

Empresa: "La Auditada S.A."

Test: Comprobantes mes de Julio 2000.

Comprobantes analizados: (1)

- Facturas del proveedor.
- Remitos del proveedor.
- Ordenes de Descarga del Combustible.
- Informes de Control de Calidad (realizados por la empresa proveedora, Eg3)

TAREA Nº	DESCRIPCION	TIPO DE COMPROBANTE		
		ORDEN DE DESCARGA	FACTURA	REMITO
2.1.	Verificar correlatividad numérica de los comprobantes.	(2)	×	×
2.2.	Verificar que los datos incluidos sean correctos.	✓	✓	✓
	Verificar que estén debidamente autorizados.	✓	✓	✓
2.3.	Cotejar Ordenes de Compras con remitos y facturas del proveedor.	✓(3)	✓(3)	✓(3)
2.4.	Verificar los precios con listas actualizadas.	×	✓	×

Referencias:

✓: Verificado

×: No corresponde

OBSERVACIONES

(1) No se emiten:

- Ordenes de Compras.
- Informes de Recepción.
- Informes de Control de Calidad. (Debido a que la empresa no realiza estos controles). Respecto de los informes del control de calidad realizados por la empresa proveedora (Eg3), se ha verificado que los mismos se encuentran debidamente autorizados por la Gerencia General.

(2) No son correlativas. No se lleva a cabo dicho control.

(3) La inexistencia de órdenes de compras u otro registro de los pedidos, hace que sea imposible verificar que los comprobantes autorizados se correspondan con las solicitudes a los proveedores. En el caso de los Combustibles, los pedidos realizados telefónicamente al proveedor, se anotan en los Informes de Stock, de esta manera pudo verificarse la

concordancia del pedido con el resto de los comprobantes. Para el resto de los productos, se verificó la concordancia entre el remito y la factura del proveedor.

3. AUDITAR LA CANTIDAD DE BIENES COMPRADOS

Empresa: "La Auditada S.A."

Test: Operaciones y comprobantes mes de Julio 2000.

Comprobantes analizados:

- Facturas del proveedor.
- Remitos del proveedor.
- Informes de Stock.

TAREA Nº	DESCRIPCION	TIPO DE PRODUCTO		
		COMBUSTIBLES	LUBRICANTES	ACCES-OTROS
3.1.	Verificar estadísticas sobre bienes comprados, por tipo.	✓	✓(1)	✓(1)
3.2.	Verificar c/documentación de proveedores. (Factura/Remito)	✓	✓	✓
3.3.	Verificar el ingreso de los bienes a los registros de existencias.	✓	(2)	(2)

Referencias:

✓: Verificado

OBSERVACIONES

- (1) Se verificaron estadísticas sólo en \$, dado que la empresa no lleva registros de stocks.
 (2) La empresa no lleva registros de existencias.

INFORMACION ADICIONAL**Estadísticas de Bienes Comprados: último semestre**

<i>COMBUSTIBLES</i>	<i>PERIODO</i>					
	<i>FEB-00</i>	<i>MAR-00</i>	<i>ABR-00</i>	<i>MAY-00</i>	<i>JUN-00</i>	<i>JUL-00</i>
<i>LITROS</i>						
SUPER	192.000	180.000	165.000	150.000	137.000	150.000
NORMAL	117.000	127.000	110.000	120.000	97.000	90.000
SIN PLOMO	20.000	25.000	26.000	16.000	20.000	17.000
DIESEL+	387.000	390.000	370.000	410.000	310.000	380.000

<i>PRODUCTO</i>	<i>PERIODO</i>					
	<i>FEB-00</i>	<i>MAR-00</i>	<i>ABR-00</i>	<i>MAY-00</i>	<i>JUN-00</i>	<i>JUL-00</i>
<i>\$</i>						
COMBUSTIBLES	395.000	440.000	326.000	417.000	354.000	374.000
LUBRICANTES	5.600	6.600	-	1.300	1.700	1.400
ACCES-OTROS	10.500	6.300	2.700	5.800	4.100	6.200
TOTALES	411.100	452.900	328.700	424.100	359.800	381.600

4. AUDITAR LA CALIDAD DE LOS BIENES COMPRADOS

Empresa: "La Auditada S.A."

Test: Operaciones y comprobantes mes de Julio 2000.

Comprobantes analizados:

- Registros de especificaciones técnicas de los proveedores.
- Listas de precios de los proveedores.

TAREA Nº	DESCRIPCION	TIPO DE PRODUCTO		
		COMBUSTIBLES	LUBRICANTES	ACCES-OTROS
4.1.	Verificar las especificaciones técnicas de los fabricantes.	✓	✓	✗
4.2.	Verificar las listas de precios de los proveedores distintas calidades)	✗	✓(1)	✓(1)
4.3.	Verificar informes de la empresa sobre valuaciones de calidades.	(2)	(2)	(2)
4.4.	Verificar reclamos de sucursales o clientes en razón de calidades.	(3)	(3)	(3)

Referencias:

✓: Verificado

✗: No corresponde

OBSERVACIONES:

(1) **Lubricantes:** La empresa comercializa dos marcas de lubricantes: Móbil y Repsol; ambas proveídas por Eg3. La marca Móbil goza de un prestigio internacional, siendo una marca líder en la mayoría de los países del mundo. Los lubricantes son de alta calidad. La marca Repsol fue introducida como consecuencia de la compra de la empresa Eg3 por al empresa española Repsol. Si bien los productos satisfacen las necesidades de los clientes, no alcanzan la calidad de los productos Móbil.

Accesorios y otros: Con la mayoría de los productos, la empresa trabaja con 2 ó 3 marcas de diferentes calidades y precios, generalmente de distintos proveedores. Esto permite al cliente elegir de acuerdo a sus exigencias y posibilidades.

(2) La empresa no realiza controles ni evaluaciones sobre calidades.

(3) No se llevan registros de reclamos. Como surge de la entrevista realizada al Gerente de Ventas, se han producido algunos reclamos por mal funcionamiento de algunos accesorios. Sin embargo, esta información no es suficiente para realizar una evaluación sobre los reclamos por calidades.

5. AUDITAR LOS PRECIOS Y COND. OBTENIDOS EN LAS ADQUISICIONES

Empresa: "La Auditada S.A."

Test: Operaciones y comprobantes mes de Julio 2000.

Comprobantes analizados:

- Listas de precios.
- Notas de crédito por descuentos o bonificaciones obtenidos.

TAREA Nº	DESCRIPCION	TIPO DE PRODUCTO		
		COMBUSTIBLES	LUBRICANTES	ACCES-OTROS
5.1.	Verificar listas de precios de distintos proveedores.	(1)	(1)	✓
5.2.	Verificar proced. de solicitud de cotizaciones y adjudic. de pedidos.	✓	✓	✓
5.3.	Verificar los plazos de entrega obtenidos.	✓	✓	✓
5.4.	Verificar los descuentos y bonificaciones obtenidos.	✓(2)	✓(2)	✓(2)

Referencias:

✓: Verificado

OBSERVACIONES:

- (1) Dados los contratos de exclusividad firmados con la empresa proveedora (Eg3), "La auditada" no tiene posibilidades de acceder a otros productos y precios en Combustibles y Lubricantes.
- (2) **Descuentos y bonificaciones obtenidos:**
- **Combustibles:** La empresa cuenta con una bonificación en el producto DIESEL+ cuando el monto de compras mensual superan los 200.000 Lts. La bonificación consiste en la reducción del costo para las compras que superen dicho objetivo.
 - **Lubricantes:** La empresa proveedora no ofrece dtos. ni bonificaciones.
 - **Accesorios y otros:** En algunos productos se obtienen bonificaciones por montos de compras. Este es una de los aspectos primordiales que se consideran al seleccionar los proveedores.

6. AUDITAR LA OPORTUNIDAD DE LAS RESPECTIVAS PROVISIONES

Empresa: "La Auditada S.A."

Test: Operaciones y comprobantes mes de Julio 2000.

TAREA N°	DESCRIPCION	TIPO DE PRODUCTO		
		COMBUSTIBLES	LUBRICANTES	ACCES-OTROS
6.1.	Verificar plazo medio transcurrido entre requerimiento y provisión.	✓	(1)	(1)
6.2.	Verificar el reclamo de sucursales en razón de demoras.	✗ (2)	✗ (2)	✗ (2)
6.3.	Verificar acumulaciones y carencias temporarias de bienes.	✓	✓	✓
6.4.	Verificar el cumplimiento de planes de provisión.	✗	✗	✗

Referencias:

✓: Verificado

✗: No corresponde.

OBSERVACIONES:

- (1) Debido a que no se dejan constancias escritas de los pedidos efectuados, no puede verificarse el plazo medio transcurrido entre el requerimiento y la provisión de los productos. De acuerdo a la información obtenida en la entrevista con el gerente de compras, el plazo normal de entrega son 48 hs. Cuando el proveedor no es local el plazo máximo es de 6 días.
- (2) De acuerdo a la información relevada, no se producen demoras en el suministro de productos a las sucursales.

II. PROCEDIMIENTOS: AREA VENTAS

1. RELEVAMIENTO DEL SISTEMA

1.1. ENTREVISTA CON ENCARGADO DEL AREA

Empresa: "La Auditada S.A."

ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____

SECTOR: _____

a) En cuanto a la organización de la función

1. ¿Cómo se encuentra organizada operativamente la función de ventas?
2. ¿Existen normas y procedimientos que definan las funciones de ventas? ¿Están por escrito?
3. ¿De quién depende jerárquicamente la función?
4. ¿Se encuentran claramente separadas las funciones de: ventas, expedición, créditos, facturación, cobranzas y registración?
5. ¿Se encuentra definida la función de servicios y atención a clientes?
6. ¿Qué normas o procedimientos se siguen para atender reclamos de clientes? ¿Se encuentran expresados por escrito?
7. ¿Qué tipo de reclamos se atienden? ¿Se mantienen registros de reclamos?
8. ¿Se presta asistencia técnica u otros servicios adicionales? ¿Se mantienen registros de los servicios prestados?

b) En cuanto al sistema de ventas

1. ¿Cuál es el procedimiento seguido para efectuar una venta?
2. ¿Existen políticas referentes a: condiciones generales de venta, otorgamiento de créditos, determinación de precios?
3. Estas normas y procedimientos: ¿Se encuentran expresadas por escrito?
4. ¿Existen presupuestos de ventas? ¿Quién los prepara?
5. ¿Se compara la realidad contra el presupuesto? ¿Se estudian las variaciones?
6. ¿Se preparan informes o estadísticas de ventas? ¿Quién los controla?

c) En cuanto a las ventas al contado

1. ¿Existen normas o instrucciones al respecto? ¿Están expresadas por escrito?
2. Cuando se entregan las mercaderías al cliente o se presta un servicio: ¿Se controla el pago de los mismos? ¿Se controla que las mercaderías a entregar o los servicios prestados son los que fueron facturados? ¿Quién realiza éste control?
3. ¿Se envía a contaduría un resumen diario de ventas?
4. ¿Qué procedimiento se sigue para efectuar una venta contra cupones de tarjetas de crédito?

d) En cuanto a las ventas a crédito

1. ¿Existen normas y procedimientos sobre créditos? ¿Se encuentran expresados por escrito?
2. Con respecto a la concesión de créditos a clientes:
 - a) ¿Qué información se requiere para la aprobación de un crédito?
 - b) ¿Se mantienen archivos o legajos de clientes?
 - c) ¿Se define el monto que como crédito puede concederse a cada cliente?
 - d) ¿Se deja constancia escrita de la aprobación?
 - e) Los montos de los créditos otorgados: ¿Son revisados?

3.	¿Se encuentra el sector de créditos separado de ventas, contabilidad y cobranzas?
4.	¿Se envía a contaduría un resumen diario de las ventas a crédito?
e)	En cuanto al despacho o expedición de mercaderías y prestación de servicios
1.	¿Cómo es el procedimiento seguido para despachar los productos o efectuar la prestación de servicios?
2.	¿Existen normas y procedimientos al respecto? ¿Están expresados por escrito?
f)	En cuanto a la facturación
1.	¿Existen normas y procedimientos al respecto? ¿Están expresados por escrito?
2.	¿Son las funciones del sector independientes de expedición, cobranzas y registración?
3.	¿Cómo se cerciora la empresa de que todo despacho de mercaderías fue facturado?
4.	Los precios y condiciones de venta: ¿se obtienen de listas debidamente autorizadas? ¿ Por quién?
5.	¿Se encuentran las facturas prenumeradas?
6.	¿Se controlan las facturas en cuanto a todos los datos incluidos? ¿Se controla la correlatividad numérica?
7.	¿Las facturas incluyen todos los requisitos provenientes de disposiciones legales?
8.	¿Los talonarios de facturas en blanco son adecuadamente custodiados?
g)	En cuanto a devoluciones
1.	¿Existen normas y procedimientos al respecto? ¿Están expresados por escrito?
2.	¿Qué tipo de formulario se utiliza en estos casos?
3.	¿Qué tipo de control se realiza respecto de los productos reingresados?
h)	En cuanto a las notas de crédito
1.	¿En que casos se emiten notas de crédito?
2.	¿Quién es el encargado de confeccionarlas?
3.	¿Estos formularios se encuentran prenumerados? ¿Contiene todos los requisitos legales?
i)	En cuanto al personal
1.	¿Qué medidas se adoptan para la selección y capacitación del personal afectado al área?
2.	¿El personal de ventas rota por otros sectores de la empresa?

Empresa: "La Auditada S.A."

ENTREVISTADO: Carlos Silva

CARGO: Gerente

SECTOR: Ventas

RESPUESTAS

a) En cuanto a la organización de la función.

1. La función ventas se encuentra descentralizada en las distintas sucursales. Las ventas se realizan únicamente en los locales de ventas.
2. Si, pero no están por escrito.
3. Dependen de la Gerencia de Ventas.
4. Tanto el despacho, como la facturación y la cobranza la realizan los encargados y empleados de playa, los créditos y la registración se manejan centralizadamente en Administración y Créditos.
5. No.
6. En primer lugar el reclamo lo atiende el encargado de la sucursal y trata de solucionarlo, en caso de que el reclamo supere sus posibilidades lo deriva a la central donde es atendido por la gerencia de ventas.
7. Son muy pocos los reclamos que se producen en este rubro. Puede producirse un reclamo por algunos accesorios que no funcione adecuadamente, o ha ocurrido que al prestar el servicio de lavadero se le hubiere colocado en el auto de un cliente las alfombras protectoras de otro automóvil, etc. Son muy pocos los reclamos que se producen durante el año y los que se producen no son de gravedad, por ello no se mantienen registros escritos de los mismos.
8. No se presta asistencia técnica, pero sí servicios adicionales como pueden ser: la colocación de algunos accesorios, se mide el calibrado de las gomas, se limpian los parabrisas y espejos del vehículo, se mide el nivel del agua y el aceite, etc. No se mantienen registros de estos servicios.

b) En cuanto al sistema de ventas.

1. El cliente solicita el producto o el servicio y se atiende en ese momento. En el caso de la prestación de los servicios, algunas veces se produce una demora por la cantidad de vehículos que tiene que atenderse, en esos casos se maneja un sistema de turnos para que el cliente no tenga que esperar a ser atendido. Este sistema de turnos se utiliza generalmente para los servicios que se prestan a los camiones, dado que para los automóviles o pick-ups no se producen largas demoras.
2. Sí. Son establecidas por la gerencia de ventas. Se refieren a precios, ventas en cuentas corrientes, descuentos, etc.
3. No se encuentran por escrito. Cuando existe algún cambio en los procedimientos habituales se comunica a los encargados de las sucursales mediante nota, que quedan registradas en la gerencia de ventas.
4. No.
5. No.
6. Sí, los controla la gerencia de ventas y la gerencia general.

c) En cuanto a las ventas al contado.

1. Sí, no se encuentran por escrito.
2. Sí. El control lo realiza el encargado.
3. Sí. Los encargados de las sucursales confeccionan una planilla que incluye todos los datos de las ventas. Se confecciona una planilla de ventas por turno (3 turnos de 8 hs c/u).
4. Se solicita al cliente un documento para comparar los datos, se realiza el cupón de tarjeta de crédito mediante la máquina de posnet, el cliente firma el original y se le entrega una copia.

d) En cuanto a las ventas de crédito.

1. No.
2. a) Los datos, inscripciones en los organismos impositivos, y referencias comerciales.

- b) Sí. Con los datos que se solicitan y las notas enviadas o recibidas.
 - c) Sólo en algunos casos.
 - d) No, porque los aprueba la gerencia general junto con la gerencia de ventas.
 - e) Sí, periódicamente.
3. Sí.
4. Sí. Igual que con las ventas al contado, se recibe esta información a través de las planillas de ventas que confeccionan los encargados de las sucursales.
- e) En cuanto al despacho o expedición de mercaderías y prestación de servicios.**
- 1. Idem respuesta b) 1.
 - 2. Sí. No están expresados por escrito.
- f) En cuanto a la facturación.**
- 11. Existen procedimientos en cuanto a cómo confeccionar una factura, pero no están por escrito.
 - 12. No, el encargado de sucursal realiza las distintas tareas. Luego son controladas en tesorería y administración.
 - 13. El control lo realiza el encargado de sucursal al confeccionar la planilla de venta.
 - 14. Sí. Son autorizadas por la gerencia de ventas.
 - 15. Sí.
 - 16. Sí. Lo realiza el encargado de sucursal y luego se realiza el control en la administración al momento de registrar las facturas.
 - 17. Sí.
 - 18. Sí. Por los encargados de las sucursales.
- g) En cuanto a devoluciones.**
- 1. Se han producido devoluciones en casos muy excepcionales. No existen procedimientos a seguir.
 - 2. No se utiliza ningún formulario en especial. En ocasiones se emiten notas de crédito.
 - 3. Se controla la cantidad y que la calidad sea la que corresponda.
- h) En cuanto a las notas de crédito.**
- 1. A algunos clientes se les realiza un precio especial del combustible, mayormente en el diesel+, en estos casos se confeccionan notas de crédito por el importe de los descuentos.
 - 2. Las confecciona el departamento de créditos.
 - 3. Sí.
- i) En cuanto al personal.**
- 1. Se solicitan C.V. con referencias, y luego se realiza una entrevista personal. La capacitación está a cargo de la empresa proveedora. Periódicamente se realizan charlas sobre atención al cliente, medidas de seguridad, conocimiento de los productos, etc.
 - 2. No.

1.2. CUESTONARIO ENCARGADOS DE SUCURSALES¹⁶

Empresa: "La Auditada S.A."

ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____

SECTOR: _____

TEMA: CIRCUITO DE VENTAS	RESPUESTAS			Observaciones y comentarios
	SI	NO	N.A.	
1. ¿Existen normas y procedimientos en cuanto a ventas?				
a) ¿Están por escrito?				
b) ¿Son claros y precisos?				
2. ¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?				
a) ¿Están fijadas por escrito?				
3. ¿Se encuentran claramente separadas las funciones de:				
a) Ventas?				
b) Despacho y expedición?				
c) Créditos?				
d) Facturación?				
e) Cobranzas?				
f) Registración contable?				
4. ¿Existen políticas referentes a:				
a) Condiciones generales de venta?				
b) Otorgamiento de créditos?				
c) Condiciones generales de cobranza?				
d) Determinación de precios?				
5. En cuanto a créditos: ¿Se encuentra definido el monto que como crédito puede concederse a cada cliente?				
6. ¿Existen normas y procedimientos en cuanto al despacho de las mercaderías y la prestación de servicios?				
a) ¿Son claros y precisos?				
b) ¿Están expresados por escrito?				
7. ¿Existe prueba de la entrega de mercaderías o prestación de servicios a los clientes?				
a) ¿En qué consiste?				
b) ¿Quién los efectúa?				
8. ¿Existe prueba de la recepción de los productos/servicios por el cliente?				
a) ¿Se obtiene constancia a través de la firma y sello?				
b) ¿En qué formulario?				
9. ¿La mercadería viaja por cuenta y riesgo del cliente?				
10. ¿Hay normas o procedimientos respecto a devoluciones?				

¹⁶ Para la confección del cuestionario, se tomaron en cuenta los modelos presentados por: Oscar Rubén Rusenás, *Manual de Control Interno*, Ed. Cangallo, Bs. As., 1983; y Enrique Fowler Newton, *Auditoría*, Ed. Contabilidad Moderna, Bs. As., 1972. Estos modelos fueron readaptados según las particularidades de los circuitos de la empresa bajo estudio.

TEMA: CIRCUITO DE VENTAS		RESPUESTAS			Observaciones y comentarios
		SI	NO	N.A.	
a)	¿Son adecuadas, claras y precisas?				
b)	¿Están expresadas por escrito?				
c)	¿Se utiliza algún tipo de formulario en estos casos?				
d)	¿Cómo se denomina?				
e)	¿Quién lo confecciona?				
f)	¿Se realizan informes sobre las devoluciones?				
11.	¿Existen normas y procedimientos sobre facturación?				
a)	¿Son claros y adecuados?				
b)	¿Están expresadas por escrito?				
12.	¿Se controla que todo despacho de productos/prestación de servicio fue facturado?				
a)	¿Quién lo hace?				
13.	¿Los precios y condiciones de venta se obtienen de listas debidamente autorizadas?				
a)	¿Por quién?				
14.	¿Son las facturas:				
a)	Prenumeradas?				
b)	Aprobadas?				
c)	¿Por quién?				
d)	Revisadas?				
e)	¿Por quién?				
15.	¿Incluyen las facturas:				
a)	Las discriminaciones provenientes de leyes impositivas?				
b)	Los recaudos legales?				
16.	¿Se pasa a contaduría algún resumen de la facturación?				
a)	¿Con qué frecuencia?				
17.	Los talonarios de facturas:				
a)	Son controlados?				
b)	Son adecuadamente custodiados los que están en blanco?				
c)	¿Quién los custodia?				
18.	Cuando se entrega la mercadería al cliente:				
a)	¿Se controla que la misma fue pagada?				
b)	¿Se controla que la mercadería a entregar o el servicio prestado, es el que fue facturado?				
c)	¿Quién realiza el control?				
19.	¿Existen procedimientos para la confección de notas de crédito?				
a)	¿Están por escrito?				
b)	¿Son adecuados y precisos?				
c)	¿Quién es el encargado de su confección?				
20.	¿Se encuentra definida la función de servicio y atención al cliente?				
a)	¿Se atienden los reclamos de clientes?				
b)	¿Quién lo hace?				
c)	¿Se deja constancia escrita de los reclamos?				
d)	¿Se presta asistencia técnica o algún otro tipo de servicio adicional?				
e)	¿Se deja constancia escrita del mismo?				

REFERENCIAS

- 1) Complete con una cruz en el casillero que corresponda (SI/NO)
- 2) En el caso de que la pregunta no sea aplicable a la situación, marque una cruz en la columna N/A
- 3) Si necesita realizar algún comentario utilice la columna de **Observaciones y comentarios**

Empresa: "La Auditada S.A."

ANALISIS DE CUESTIONARIOS: OBSERVACIONES

N°

Ref.

1. **Normas y procedimientos en cuanto a ventas.**
Rta. : Existen. No hay coincidencia en que sean claros y precisos. No están por escrito.
Observaciones: Como comentara en el circuito de compras, la empresa carece de manuales de procedimientos. Las funciones se llevan a cabo mediante una serie de tareas rutinarias que se transmiten verbalmente a los encargados de ejecutarlas. Es decir, que una de las causas directas de esta confusión es la falta de manuales de procedimientos que expliquen en forma clara y detallada la manera en que debe llevarse a cabo una tarea.
2. **Líneas de autoridad y responsabilidad.**
Rta. : Están claramente de finidas. No se encuentran fijadas por escrito.
Observaciones: La empresa carece de manuales que expresen por escrito las funciones y responsabilidades que competen a cada cargo.
3. **Separación de funciones.**
Rta. : Las funciones de ventas, despacho, créditos, facturación, cobranzas y registración contable se encuentran separadas.
Observaciones: De las observaciones realizadas, puede determinarse que; dadas las características operativas de la empresa, las funciones de venta, despacho, facturación y cobranza no se encuentran separadas. Las mismas son realizadas tanto por el encargado de sucursal como por los empleados de playa.
4. **Políticas referentes a: condiciones de ventas, otorgamiento de créditos, condiciones generales de cobranzas, determinación de precios.**
Rta. : No hay coincidencia en su existencia.
Observaciones: De acuerdo a la entrevista realizada al responsable del área de ventas, los aspectos en cuestión son definidos por la gerencia de ventas, de los cuáles no existen constancias escritas. Por las respuestas obtenidas en los cuestionarios, se puede observar, que no todos los encargados de sucursales comparten la misma información.
5. **Monto de créditos concedidos a los clientes.**
Rta. : No se encuentra definido.
Observaciones: Deberían definirse el monto de crédito disponible para cada cliente para evitar el incremento excesivo de deudores por ventas, especialmente en esta época de incertidumbre en cuanto a las cobranzas.
6. **Normas y procedimientos en cuanto al despacho de las mercaderías y la prestación de servicios.**
Rta. : Existen. Son claros y precisos. No están por escrito.
Observaciones: Valen las mismas observaciones que las realizadas en el pto. 1.
7. **Prueba de la entrega de mercaderías o prestación de servicios a los clientes.**
Rta. : Existe. Consiste en la factura. Es confeccionada por el encargado de sucursal y/o los empleados de playa.
Observaciones: La factura no prueba que el producto se haya entregado o que el servicio se haya prestado.
8. **Prueba de la recepción de los productos/servicios por el cliente.**

Rta. : Existe sólo para las ventas a crédito. Consiste en la firma del cliente en la factura.

10. Normas y procedimientos respecto a devoluciones.

Rta. : No hay coincidencia en las respuestas.

Observaciones: Las devoluciones son excepcionales. No existen normas y procedimientos a este respecto. No se ha determinado la utilización de un formulario en especial para estos casos.

11. Normas y procedimientos sobre facturación.

Rta. : Existen. Son claros y precisos. No se encuentran expresados por escrito.

Observaciones: Valen las mismas observaciones que para el **pto. 1**.

19. Notas de crédito.

Observaciones: Hay diferentes respuestas. Esto se debe a que no es usual la confección de las mismas por las sucursales. Generalmente, las notas de crédito, son confeccionadas por el dpto. de créditos. No existen procedimientos referidos a su confección.

1.3. CONFECIONAR CURSOGRAMAS

En las páginas siguientes, se presentan los cursogramas graficados en función a la información relevada. Las operaciones o tareas que se recomienda modificar, se identifican con una marca roja sobre los gráficos. Luego se presentan los cursogramas con el añadido de las modificaciones.

Seguidamente, se detallan las observaciones realizadas sobre los cursogramas.

OBSERVACIONES:

1. CIRCUITO: Ventas. (Ventas en Cta. Cte.). Las factura tipo "B" se emiten por duplicado. Esta modalidad, está permitida legalmente, sin embargo, cuando se emite una factura de este tipo en una venta en cuenta corriente, el cliente no se lleva constancia escrita de la operación en ese momento; sino que, recibe el original junto con el resumen de su cuenta corriente al final de la quincena.
2. CIRCUITO: Ventas. Se duplica la registración de las facturas. El encargado de Sucursal registra todos los comprobantes al realizar las operaciones, luego en el Dpto. de Administración se vuelven a registrar los duplicados de las facturas para emitir el subdiario de ventas y el informe de ventas.
3. CIRCUITO: Ventas. Se duplica la registración de las facturas en cta. cte. Al igual que en el caso anterior, el encargado de Sucursal, registra todos los comprobantes al realizar las operaciones, luego el Dpto. de Créditos, registra nuevamente las facturas en las cuentas corrientes de los clientes.

CLIENTE

SUCURSAL

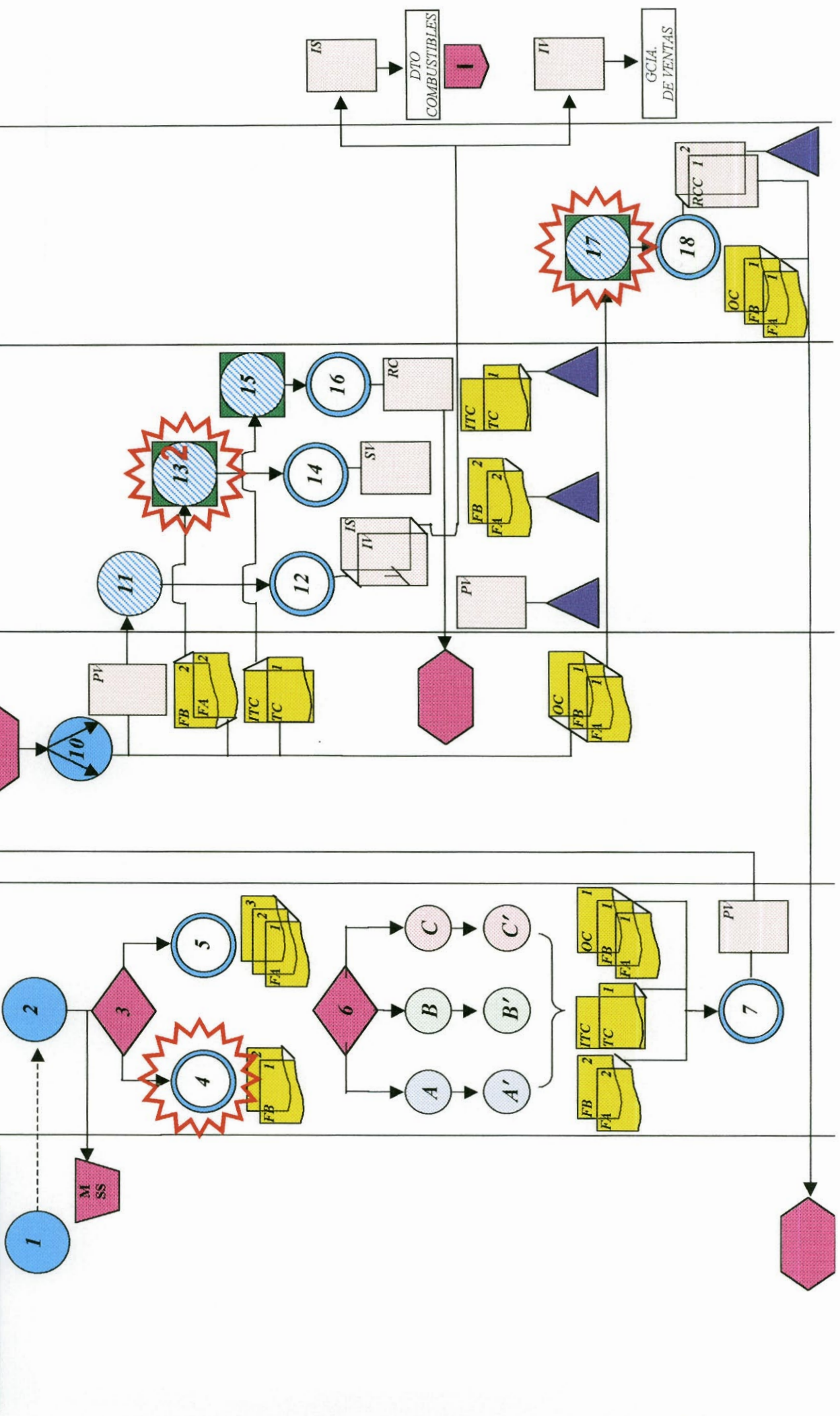
TESORERIA

ADMINISTRACION

CREDITOS

OTROS

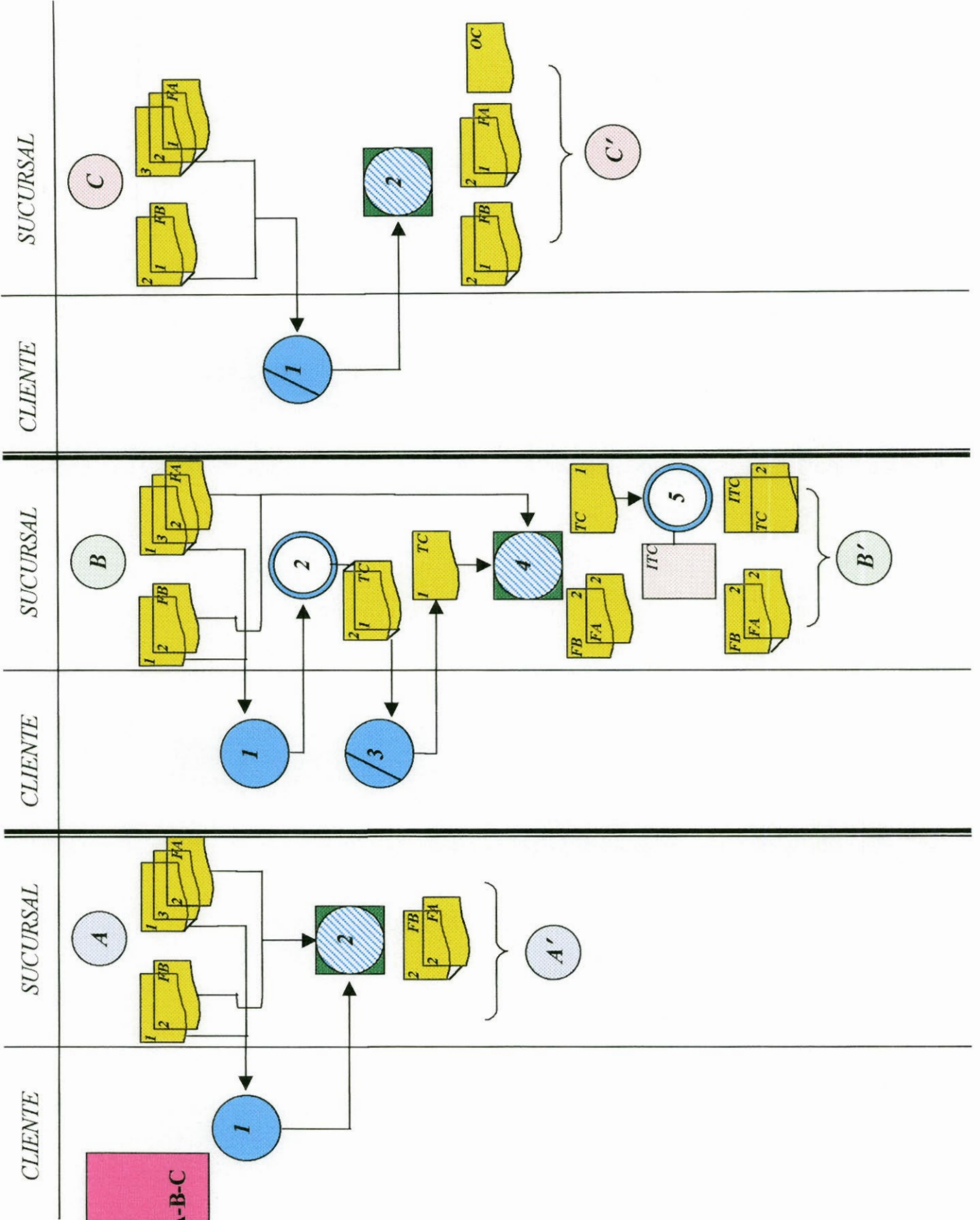
CIRCUITO:
VENTAS



CIRCUITO: VENTAS**REFERENCIAS**

1. SOLICITA LOS PRODUCTOS O LA PRESTACION DE SERVICIOS.
2. ENTREGA LAS MERCADERIAS O PRESTA EL SERVICIO.
3. CUESTIONA LA CONDICION FRENTE AL IVA.
4. CF/EXENTO/MONOTRIBUTO= EMITE FB 1,2.
5. RI/RNI= EMITE FA 1,2,3.
6. SEGÚN LA CONDICION DE VENTA EL CIRCUITO SE SUBDIVIDE EN TRES:
 - A. VENTA DE CONTADO.
 - B. VENTA CON TARJETA DE CREDITO.
 - C. VENTA EN CTA. CTE.
7. EL ENCARGADO TOMA LOS ESTADOS DE LOS SURTIDORES Y, JUNTO CON LOS COMPROBANTES QUE SURGEN DE LOS SUB-CICUITOS A-B-C, EMITE LA PV. ENVIA TODOS LOS COMPROBANTES JUNTO CON LOS VALORES.
8. CONTROLA: EFECTIVO, TARJETAS DE CREDITO, CTA. CTE.
9. PROCESO INTERMEDIO: NO RELEVANTE PARA EL ANALISIS.
10. DISTRIBUYE LOS COMPROBANTES.
11. REGISTRA PV.
12. EMITE IS/IV. ARCHIVA PV POR FECHA.
13. CONTROLA CORRELATIVIDAD NUMERICA Y REGISTRA LOS COMPROBANTES.
14. EMITE SV. ARCHIVA FA2/FB2 POR FECHA.
15. CONTROLA TC/ITC.
16. EMITE RC. ARCHIVA TC/ITC CRONOLOGICAMENTE POR N° DE LOTE.
17. CONTROLA FA Y FB/OC. REGISTRA FACTURAS EN CTAS. DE LOS CLIENTES.
18. EMITE RCC 1,2. ARCHIVA RCC2 POR QUINCENA.

**CIRCUITO:
VENTAS
SUB-CIRCUITOS A-B-C**



CIRCUITO: VENTAS / SUB-CIRCUITOS A-B-C: CONDICIONES DE VENTA

REFERENCIAS

SUB-CIRCUITO A: VENTA AL CONTADO

1. SE LE ENTREGA FA1,3/FB1 AL CLIENTE, Y ESTE ENTREGA LOS VALORES.
2. CONTROLA VALORES/FA2,FB2, Y REGISTRA LA OPERACIÓN.

SUB-CIRCUITO B: VENTA CON TARJETAS DE CREDITO

1. SE LE ENTREGA FA1,3/FB1 AL CLIENTE Y ESTE ENTREGA LA TARJETA DE CREDITO.
2. MEDIANTE LA MAQUINA DE POSNET SE EMITE TC1,2.
3. EL CLIENTE FIRMA LOS COMPROBANTES, ENTREGA TC1.
4. CONTROLA TC1/FA2,FB2 Y REGISTRA LA OPERACIÓN.
5. MEDIANTE LA MAQUINA DE POSNET EMITE ITC.

SUB-CIRCUITO C: VENTA EN CTA. CTE.

1. EL CLIENTE ENTREGA OC Y FIRMA FA1,2,3/FB1,2. ENTREGA FA1,2/FB1,2.
2. CONTROLA OC/FA,FB Y REGISTRA LA OPERACIÓN.

CLIENTE

SUCURSAL

TESORERIA

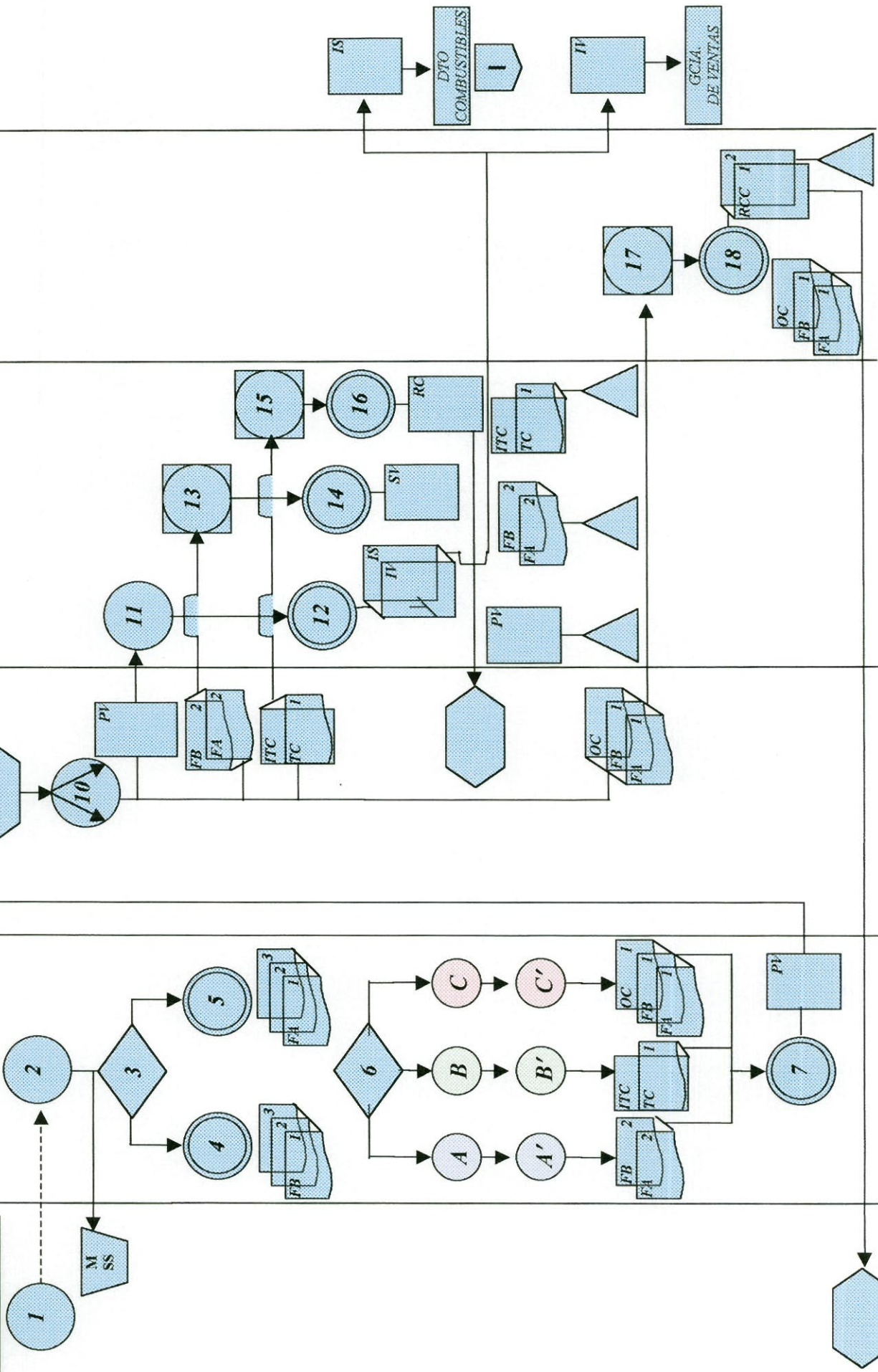
ADMINISTRACION

CREDITOS

OTROS

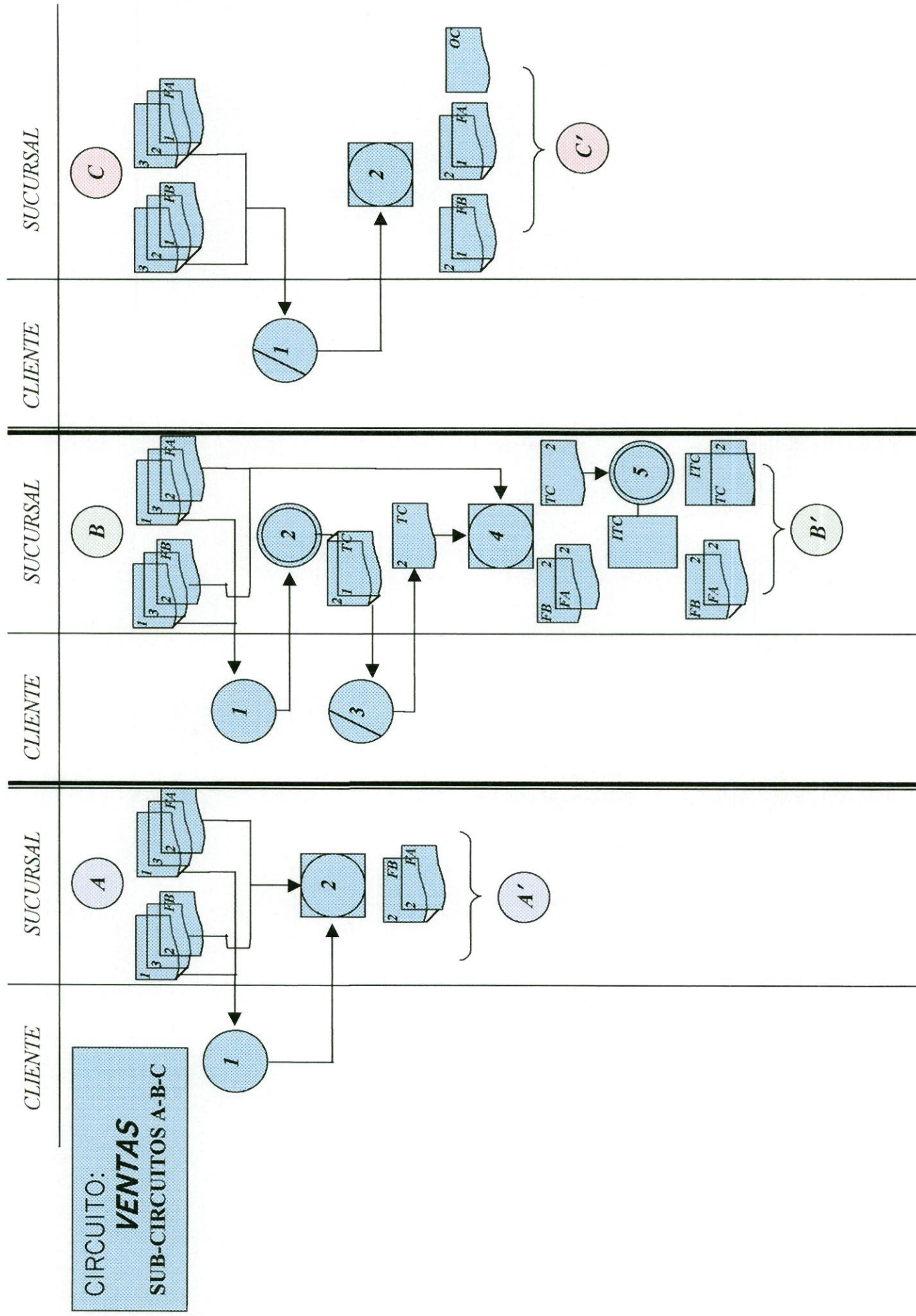
CIRCUITO:

VENTAS



CIRCUITO: VENTAS**REFERENCIAS**

1. SOLICITA LOS PRODUCTOS O LA PRESTACION DE SERVICIOS.
2. ENTREGA LAS MERCADERIAS O PRESTA EL SERVICIO.
3. CUESTIONA LA CONDICION FRENTE AL IVA.
4. CF/EXENTO/MONOTRIBUTO= EMITE FB 1,2,3.
5. RI/RNI= EMITE FA 1,2,3.
6. SEGÚN LA CONDICION DE VENTA EL CIRCUITO SE SUBDIVIDE EN TRES:
 - A. VENTA DE CONTADO.
 - B. VENTA CON TARJETA DE CREDITO.
 - C. VENTA EN CTA. CTE.
7. EL ENCARGADO TOMA LOS ESTADOS DE LOS SURTIDORES Y, JUNTO CON LOS COMPROBANTES QUE SURGEN DE LOS SUB-CICUITOS A-B-C, EMITE LA PV. ENVIA TODOS LOS COMPROBANTES JUNTO CON LOS VALORES. ENVIA LA INFORMACION REGISTRADA EN SOPORTE MAGNETICO.
8. CONTROLA: EFECTIVO, TARJETAS DE CREDITO, CTA. CTE.
9. PROCESO INTERMEDIO: NO RELEVANTE PARA EL ANALISIS.
10. DISTRIBUYE LOS COMPROBANTES.
11. REGISTRA PV.
12. EMITE IS/IV. ARCHIVA PV POR FECHA.
13. CONTROLA CORRELATIVIDAD NUMERICA. CONTROLA CON SOPORTE MAGNETICO.
14. EMITE SV. ARCHIVA FA2/FB2 POR FECHA.
15. CONTROLA TC/ITC.
16. EMITE RC. ARCHIVA TC/ITC CRONOLOGICAMENTE POR N° DE LOTE.
17. CONTROLA FA Y FB/OC. CONTROLA QUE ESTEN REGISTRADAS TODAS LAS FACTURAS EN LAS CUENTAS DE LOS CLIENTES.
18. EMITE RCC 1,2. ARCHIVA RCC2 POR QUINCENA.



CIRCUITO: VENTAS / SUB-CIRCUITOS A-B-C: CONDICIONES DE VENTA

REFERENCIAS

SUB-CIRCUITO A: VENTA AL CONTADO

1. SE LE ENTREGA FA1,3/FB1,3 AL CLIENTE, Y ESTE ENTREGA LOS VALORES.
2. CONTROLA VALORES/FA2,FB2, Y REGISTRA LA OPERACIÓN.



















SUB-CIRCUITO B: VENTA CON TARJETAS DE CREDITO

1. SE LE ENTREGA FA1,3/FB1,3 AL CLIENTE Y ESTE ENTREGA LA TARJETA DE CREDITO.
2. MEDIANTE LA MAQUINA DE POSNET SE EMITE TC1,2.
3. EL CLIENTE FIRMA LOS COMPROBANTES, ENTREGA TC1.
4. CONTROLA TC1/FA2,FB2 Y REGISTRA LA OPERACIÓN.
5. MEDIANTE LA MAQUINA DE POSNET EMITE ITC.

SUB-CIRCUITO C: VENTA EN CTA. CTE.

1. EL CLIENTE ENTREGA OC Y FIRMA FA1,2,3/FB1,2,3. ENTREGA FA1,2/FB1,2.
2. CONTROLA OC/FA,FB Y REGISTRA LA OPERACIÓN.

REFERENCIAS: SIMBOLOS

	13. Operación.		
	14. Control.		
	15. Operación y control.		
	16. Emisión de comprobante.		
	17. Registración.		
	18. Comprobante.		
	19. Archivo definitivo.		
	20. Archivo temporario.		
	21. Alternativa/decisión.		
	22. Informe.		
	23. Mercaderías.		
	24. Distribución de cptes.		
	15. Firma de cptes.		
	16. Proceso no relevante, no representado		
			15. Destrucción de cpte.
			19. Traslado.
			20. Información verbal.
			21. Conector: indica relaciones entre circuitos.

REFERENCIAS: NOMBRES DE COMPROBANTES E INFORMES

COMPROBANTES:

- OD:** Orden de descarga.
- RM:** Remito.
- FC:** Factura.
- NP:** Nota de pedido interna.
- FA:** Factura "A".
- FB:** Factura "B".
- TC:** Cupón de tarjeta de crédito.
- OC:** Orden de carga (cliente).
- OCI:** Orden de compra (interna).

INFORMES:

- PV:** Planilla de ventas.
- IS:** Informe de stock.
- ITC:** Informe de cupones de tarjetas de crédito.
- RC:** Resumen de cobros de tarjetas de crédito.
- IV:** Informe de ventas.
- RCC:** Resumen de cuentas corrientes.
- SC:** Subdiario de compras.
- SV:** Subdiario de ventas.
- IR:** Informe de recepción.

1.4. VERIFICAR QUE EL SISTEMA FUNCIONA TAL COMO FUE RELEVADO.
(Seguimiento de operaciones de ventas)

Empresa: "La Auditada S.A."

Test: 9 operaciones. 3 por tipo de venta en cada sucursal.

Comprobantes analizados:

OPERACIÓN VENTA	FECHA	COMPROBANTES	NS°	SUCURSAL
Contado	16-08-00	FA/FB/PV	4978-4569-TM	Central
Contado	15-08-00	FA/FB/PV	20654-8409-TM	Champagnat
Contado	15-08-00	FA/FB/PV	9581-5111-TM	Juan B. Justo
Tarjeta de Crédito	16-08-00	FB/TC/ITC/PV	4576-1988-L80-TM	Central
Tarjeta de Crédito	15-08-00	FA/TC/ITC/PV	20659-157-L31-TM	Champagnat
Tarjeta de Crédito	15-08-00	FB/TC/ITC/PV	5115-709-L81-TM	Juan B. Justo
Cuenta Corriente	16-08-00	FA/OC/PV	4980-347-TM	Central
Cuenta Corriente	15-08-00	FA/FB/OC/PV	20662-8412-1821-TM	Champagnat
Cuenta Corriente	15-08-00	FA/OC/PV	9576-2862-TM	Juan B. Justo

SECTOR	OPERACIÓN	VERIFICACION	OBSERVACION
CLIENTE	Solicita los productos o la prestación de servicios.	✓	
SUCURSAL	Entrega los productos o presta el servicio.	✓	
SUCURSAL	Cuestiona la condición frente al IVA.	✓	
SUCURSAL	Emite FA/FB según corresponda.	✓	Cond de venta: 3 subcircuitos.
SUCURSAL	Encargado toma estados de los surtidores y junto con los cptes. emite PV.	✓	
TESORERIA	Controla efectivo, tarjetas crédito y ctas. ctes. con cptes y PV. Distribuye los cptes.	✓	
DPTO. DE ADMINISTRACION	Registra PV. Emite IS/IV. Archiva cpbtes.	✓	
DPTO. DE ADMINISTRACION	FA2/FB2: controla correlat. numérica y registra. Emite SV. Archiva cptes.	✓	Duplica registración.
DPTO. DE ADMINISTRACION	Controla TC/ITC. Emite RC. Archiva cptes.	✓	
DPTO. DE CREDITOS	Controla FA1/FB2/OC. Registra cptes. en ctas. ctes. Emite RCC. Archiva cptes.	✓	Duplica registración.

Referencias:

✓: Verificado

A) CIRCUITO: VENTAS DE CONTADO

SECTOR	OPERACIÓN	VERIFICACION	OBSERVACIONES
SUCURSAL	Entrega al cliente FA1/FB1. El cliente entrega los valores.	✓	
SUCURSAL	Encargado controla los valores c/ FA2/FB2 y registra la operación.	✓	Registra en la planilla de ventas

B) CIRCUITO: VENTAS CON TARJETAS DE CREDITO

SECTOR	OPERACIÓN	VERIFICACION	OBSERVACIONES
SUCURSAL	Entrega al cliente FA1/FB1. El cliente entrega la tarjeta de crédito y DNI. Control.	✓	
SUCURSAL	Mediante máquina de posnet se emite TC1,2. El cliente firma cptes. Entrega TC1.	✓	
SUCURSAL	Controla TC1/FA2/FB2 y registra la operación.	✓	Registra en la planilla de ventas
SUCURSAL	Mediante máquina de posnet se emite ITC	✓	

C) CIRCUITO: VENTAS EN CTA. CTE.

SECTOR	OPERACIÓN	VERIFICACION	OBSERVACIONES
CLIENTE	Entrega OC y firma FA1,2,3/FB1,2. Entrega FA1,2/FB1,2. Control.	✓	Cliente: no le queda constancia de venta.
SUCURSAL	Controla OC/FA/FB y registra la operación.	✓	Registra en Planilla de ventas.

Referencias:

✓: Verificado

CONCLUSION:

Se verificó que los circuitos de Ventas funcionan tal como fueron relevados.

2. PROCEDIMIENTOS SOBRE COMPROBANTES

Empresa: "La Auditada S.A."

Test: Comprobantes mes de Julio 2000.

Comprobantes analizados:

- **SUC 1: Central**
FA ns°: 4385-4881
FB ns°: 3930-4417
- **SUC 2: Chanpagnat**
FA ns°: 18837-20159
FB ns°: 7579-8980
NC ns°: 159-222
- **SUC 3: Juan B. Justo**
FA ns°: 8786-9426
FB ns°: 4446-4977

TAREA N°	DESCRIPCION	TIPO DE COMPROBANTE		
		FACTURA "A"	FACTURA "B"	NOTA CREDITO
2.1.	Verificar correlatividad numérica de los comprobantes.	✓	✓	✓
2.2.	Verificar que los datos incluidos sean correctos.	✓	✓	✓
2.3.	Verificar precios con listas autorizadas.	✓	✓	✓

Referencias:

✓: Verificado

3. AUDITAR LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

Empresa: "La Auditada S.A."

Test: Operaciones y comprobantes trimestre May/Jun/Jul 2000.

Comprobantes analizados:

- **SUC 2: Chanpagnat**
NC nsº: 159-222 (1)

TAREA Nº	DESCRIPCION	VERIFICACION
3.1.	Verificar la cant. de reclamos recibidos, tabulados por motivo.	(1)
3.2.	Verificar actuaciones realizadas para prestar asistencia técnica y otros servicios adicionales.	✓
3.3.	Verificar los dtos. y bonificaciones otorgados.	✓(2)

Referencias:

✓: Verificado

OBSERVACIONES:

- (1) No se mantienen registros de reclamos.
- (2) A ciertos clientes, en función al monto de compras mensuales, se le otorga un precio especial en los combustibles, mayormente para el producto Diesel+. Una vez controladas las facturas registradas en la cuenta corriente del cliente, se prepara una nota de crédito que refleja la diferencia de precio en función a los litros de combustible cargados durante la quincena. Esta bonificación representa aproximadamente un 4% del precio al público.

4. AUDITAR LA ESTRUCTURA DE LA CARTERA DE CLIENTES

Empresa: "La Auditada S.A."

Test: Operaciones y comprobantes trimestre May/Jun/Jul 2000.

Comprobantes analizados:

- Factura A
- Factura B
- Resúmenes de Ctas. Ctes.

4.1. VERIFICAR EL N° DE CLIENTES TABULADOS POR CONDICIONES DE VENTA Y POR TIPO DE PRODUCTO (1)**COMPOSICION % DE VENTAS:**

1. VENTAS DE CONTADO: 75 %
(Incluye tarjetas de crédito)
2. VENTAS EN CTA CTE: 25%

COMPOSICION % DE VENTAS EN FUNCION A LOS TIPOS DE PRODUCTOS

PRODUCTO COND. DE VENTA	COMBUSTIBLES	LUBRICANTES	ACCESORIOS OTROS	SERVICIOS LAV-ENGRASE
<i>CONTADO</i>	65%	15%	5%	15%
<i>CTA. CTE</i>	80%	5%	5%	10%
<i>VENTA PROMEDIO</i>	73%	10%	5%	12%

OBSERVACIONES:

- (1) La empresa no lleva registros de los clientes-consumidores finales, debido a que al confeccionar las facturas tipo "B" no se detallan los datos del cliente. Por este motivo, no puede verificarse el número de clientes en cartera. El examen se realizó en bases porcentuales.

4.2. VERIFICAR EL COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LOS CLIENTES

PLAZOS	% CLIENTES EN CTA. CTE
<i>30 DIAS</i>	30%
<i>30-60 DIAS</i>	45%
<i>60-90 DIAS</i>	15%
<i>+ 90 DIAS</i>	10%

4.3. VERIFICAR EL N° DE CLIENTES NUEVOS INCORPORADOS MENSUALMENTE, TABULADOS POR TIPO DE PRODUCTO/SERVICIO ADQUIRIDO4.4. VERIFICAR EL N° DE CLIENTES PERDIDOS MENSUALMENTE, PONDERADOS POR TIPO DE PRODUCTO/SERVICIO ADQUIRIDO.**OBSERVACIONES:**

De los clientes-consumidores finales no puede verificarse los datos (ver observaciones puntos anteriores). La variación mensual producida en la cartera de clientes en cta. cte. es, aproximadamente, de un 5%. Dados los datos relevados en los apartados anteriores, puede observarse que el combustible representa la porción mayoritaria de las ventas; de ello deriva que, los clientes, acceden al resto de los productos como consecuencia del consumo de éste. Es por este motivo que, el porcentaje de clientes que ingresa o se retira de la empresa consume mayormente combustibles y en especial el producto Diesel+; utilizado por empresas de transporte, construcción, agro, industria, etc.. El motivo principal de estas variaciones es el precio. Como comentara en otros apartados, "La auditada", no puede manipular libremente los precios, debido a que depende de las exigencias de la compañía proveedora. De acuerdo a los datos relevados respecto del monto de compras, la empresa, obtiene mensualmente la bonificación por alcanzar el objetivo de compras. Esta bonificación la utiliza para ofrecer mejores precios y condiciones a sus clientes. Sin embargo, el mercado de combustibles ha generado una competencia extrema en los precios, en especial en el producto Diesel+. Si bien los precios de venta al público no varían notoriamente, las bonificaciones que ofrecen los competidores a determinados clientes, superan las posibilidades de "La auditada".

5. AUDITAR LA INFORMACION UTILIZADA SOBRE LA COMPETENCIA

Empresa: "La Auditada S.A."

Documentación analizados:

- Listas de precios de competidores
- Revistas y publicaciones de la Cámara de Combustibles de Mar del Plata.
- Revistas y publicaciones de la F.E.C.R.A.: Federación de Empresarios de Combustibles de la República Argentina.
- Publicaciones de la C.E.C.H.A.: Confederación de Entidades del Comercio de Hidrocarburos y afines de la República Argentina.

5.1. VERIFICAR EL COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LOS CLIENTES**OBSERVACION:**

La empresa no tiene registros de información sobre la situación y tendencia de la competencia. Conoce los productos y precios que ofrecen.

5.2. VERIFICACION COMPARATIVA DE LISTAS DE PRECIOS DE LA EMPRESA Y DE LA COMPETENCIA

COMBUSTIBLES	"LA AUDITADA" EG3	YPF	SHELL	ESSO
<i>SUPER +</i>	1,084	1,063	1,099	1,059
<i>SUPER 97 SP+</i>	1,149	1,149	1,179	1,109
<i>NORMAL 86+</i>	0,970	0,970	0,979	0,969
<i>DIESEL+</i>	0,525	0,519	0,539	0,509

OBSERVACIONES:

- (1) Los precios de los lubricantes, accesorios-otros y servicios, no son relevantes. En primer lugar porque, en función de los datos relevados en apartados anteriores, los clientes, en su gran mayoría, eligen una empresa por el combustible y no por el resto de productos y servicios. En segundo término, no existen variaciones importantes en los precios respecto de

los competidores. Hay que tener en cuenta que la empresa trabaja con más de una marca, de distintas calidades y precios.

5.3. VERIFICAR LA INFORMACION OBTENIDA DE LAS CAMARAS U ORGANISMOS EMPRESARIALES

OBSERVACIONES:

Información obtenida:

- Cámara de Combustibles de Mar del Plata y la zona: Publicaciones y revista mensual: “El nuevo expendedor”.
- F.E.C.R.A.: Federación de Empresarios de Combustibles de la República Argentina. Revista mensual.
- C.E.C.H.A.: Confederación de entidades del Comercio de Hidrocarburos y afines de la República Argentina: Diversas publicaciones.

De las revistas y publicaciones que emiten estos organismos, puede obtenerse información sobre: precios, productos y servicios, novedades en el rubro, informes sobre ecología, seguridad, nueva tecnología, capacitación, disposiciones legales aplicables al rubro, tendencia del mercado, etc.

5.4. VERIFICAR LAS CONDICIONES DE VENTA OTORGADAS POR LA EMPRESA, COMPARADAS CON LA INFORMACION RECOPIADA DE LA COMPETENCIA

OBSERVACIONES:

La empresa no tiene registros de información sobre la competencia. De acuerdo a las conversaciones con el gerente de ventas, las condiciones ofrecidas por “La auditada” son las mismas que las ofrecidas por la competencia (calidades, servicios, plazos de pago). El único aspecto en el que se encuentra limitada es en la imposibilidad de competir con el del producto Diesel+ que la competencia ofrece a ciertos clientes.

6. AUDITAR LAS ESTRATEGIAS SOBRE PROMOCION Y VENTAS

Empresa: "La Auditada S.A."

6.1. AUDITAR LOS PLANES DE PROMOCION Y PUBLICIDAD UTILIZADOS

Plan 1: Promoción Internet: Con la carga de 10 litros de combustibles más \$5.-, el cliente accede a un CD con horas libres para navegar en Internet.

Los productos promovidos son todos los combustibles. El impulsor aplicado es el de "Beneficios" (cargando combustible, el cliente, se beneficia con una bonificación en el CD). El medio de comunicación utilizado es la estática-in doors: carteles colgantes.

El objetivo de esta promoción, es generar tráfico de clientes en el punto de venta.

Plan 2: Promoción Lavados: Con la carga de \$20 en combustibles, el cliente accede a un precio especial en el servicio de lavado.

Los productos promovidos son todos los combustibles y el servicio de lavado. El impulsor, el medio de comunicación y el objetivo perseguido con esta promoción son los mismos que con la anterior.

OBSERVACIONES:

La empresa sólo realiza promociones temporarias para generar un aumento en las ventas, que también es temporario. Se recomienda realiza promociones o publicidad de fidelización de clientes.

6.2. VERIFICAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN FUNCION DE LAS ACCIONES EMPRENDIDAS

6.3. VERIFICAR LOS ESTUDIOS REALIZADOS PARA MEDIR LOS EFECTOS DE LAS PROMOCIONES Y PUBLICIDADES

OBSERVACIONES:

La empresa, mide los resultados obtenidos por las promociones o publicidades, con las variaciones en las estadísticas de ventas. Es decir, que se realiza un control de tipo cuantitativo. No se utilizan otros parámetros de medición como, por ejemplo, sondeos o investigaciones de mercado que permitan deteminar los niveles cognoscitivo y afectivo de los clientes (control cualitativo). Tampoco se llevan registros especiales sobre estos resultados. De acuerdo a los datos relevados, pudo verificarse que, en función de las promociones realizadas, las ventas de los productos involucrados incrementó en los combustibles aproximadamente un 4%. En el servicio de lavadero, las ventas aumentaron un 10%.

CONCLUSION

DEL

TRABAJO

INFORME

DE

AUDITORIA
OPERATIVA

I. INTRODUCCION

1. DENOMINACION DEL ENTE:

“LA AUDITADA S.A.”

2. UBICACIÓN GEOGRAFICA

La empresa posee seis establecimiento. Cinco ubicadas en Mar del Plata y el restante en la localidad de Maipú.

Las compras y la administración se centralizan en la casa matriz, ubicada en Mar del Plata.

3. DESCRIPCION DE LA EXPLOTACION

a) Actividad principal:

Venta de combustibles líquidos y lubricantes.

b) Actividades secundarias:

- 1) *Venta de accesorios y repuestos del automotor. Venta de otros tipos de productos combustibles: gas envasado, leña y carbón.*
- 2) *Prestación de servicios de lavadero y engrase.*

4. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL ENTE

“La auditada” es una empresa familiar fundada en el año 1961. Por ese entonces contaba con un único establecimiento, constituyéndose, en la actualidad, en la casa central. A partir de 1978, la empresa pasa a manos de los hijos del fundador, los actuales propietarios de la firma. Las características de empresa familiar, se manifiestan en la estructura orgánica de “La auditada”, donde la fuerza de las relaciones informales sustentadas por los lazos de familia superan a las relaciones de autoridad establecidas formalmente. De esta manera, se desarrolla toda una estructura organizativa informal, que lleva a cabo la gestión empresarial.

II. ALCANCES DE LA AUDITORIA OPERATIVA

1. CIRCUITOS OBJETO DE LA AUDITORIA

a) CIRCUITOS DE COMPRAS

- 1) *Sub-circuit de Compras de Combustibles.*
- 2) *Sub-circuito de Compras de Lubricantes-Accesorios y Otros.*
- 3) *Sub-circuit de Suministro a Sucursales.*

b) CIRCUITOS DE VENTAS

- 1) *Sub-circuito de Ventas al Contado.*
- 2) *Sub-circuito de Ventas con Tarjetas de crédito.*
- 3) *Sub-circuito de Ventas en Cuenta Corriente.*

2. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO

El examen fue realizado sobre los circuitos de ventas afectados a tres de las sucursales que posee la empresa :

Sucursal 1: CENTRAL

Sucursal 2: CHAMPAGNAT

Sucursal 3: JUAN B. JUSTO

No obstante estas alcaraciones, se ha observado que todas las sucursales trabajan operativamente de forma similar. Por lo tanto, las observaciones y recomendaciones que se presentan en éste informe, son aplicables a todas ella.

Respecto de los circuitos de compras, dado que la función se encuentra centralizada, los comentarios y recomendaciones se aplican a todas las sucursales.

III. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

1. OBJETIVOS DEL AREA COMPRAS

- a) *Verificar que la función de compras de la empresa, sea la que le permita la obtención de resultados más eficientes.*
- b) *Verificar que existan normas y procedimientos adecuados que permitan el logro de los mejores resultados.*
- c) *Verificar que las decisiones tomadas en materia de compras, sean las más convenientes para la empresa.*
- d) *Verificar que las operaciones de compra, transporte, seguro, recepción y depósito, sean las adecuadas, estén debidamente autorizadas y controladas.*
- e) *Verificar que los soportes de información utilizados sean adecuados y seguros.*
- f) *Verificar que existan políticas adecuadas en cuanto a selección y capacitación del personal.*

2. OBJETIVOS DEL AREA VENTAS

- a) *Verificar que la organización de la función sea adecuada.*
- b) *Verificar que existan políticas adecuadas sobre ventas, determinación de precios, condiciones de venta y otorgamiento de créditos.*
- c) *Verificar que las decisiones tomadas en materia de ventas, determinación de precios, condiciones y otorgamiento de créditos, sean las que generen mejores resultados.*
- d) *Verificar que todas las mercaderías entregadas o servicios prestados a clientes sean facturados de acuerdo a condiciones establecidas.*
- e) *Verificar que los procedimientos seguidos impidan la realización de fraudes y minimicen las posibilidades de errores.*
- f) *Verificar que exista una adecuada división de tareas.*
- g) *Verificar que los soportes de información utilizados sean adecuados y seguros.*
- h) *Verificar que las políticas seguidas en cuanto a selección y capacitación de personal sean adecuadas.*

IV. DIAGNOSTICO Y RECOMENDACIONES

1. RECOMENDACIONES GENERALES

1.1. **a) Deficiencia detectada:** No existen normas y procedimientos expresados por escrito.

b) Recomendación: Se recomienda, la confección de manuales de procedimientos para todas las áreas.

Los manuales de procedimientos describen en forma detallada como deben llevarse a cabo las distintas actividades dentro de los sistemas de la empresa. De esta manera, se minimiza el riesgo de que no se comprenda una determinada tarea y, en consecuencia se ejecuten operaciones no válidas que produzcan ineficiencias.

1.2. **a) Deficiencia detectada:** No existen normas expresadas por escrito sobre funciones y responsabilidades.

b) Recomendación: Se recomienda la confección de manuales que especifiquen las funciones y responsabilidades que competen a cada cargo.

Los manuales de funciones permiten establecer claramente las líneas de autoridad y responsabilidad. Es importante que los subordinados sepan claramente de quien dependen. Si las líneas de autoridad son difusas, éstas pierden respeto, los subordinados no saben a quien deben recurrir.

1.3. **a) Deficiencia detectada:** Existen problemas de comunicación con los encargados de Sucursales.

b) Recomendación: Se recomienda que toda nueva política de la empresa, sea comunicada por escrito a los encargados de las sucursales y demás sectores que corresponda. Así mismo, se recomienda realizar reuniones periódicas entre la Gerencia y los encargados de las sucursales y demás sectores, para comentar sobre las nuevas políticas, reforzar las existentes; y recibir información: sobre clientes, sugerencias para el mejoramiento de la gestión, etc.

2. RECOMENDACIONES: AREA COMPRAS

2.1. Deficiencia detectada: No existe una adecuada separación de la función pagos respecto de la función compras.

Recomendación: Se recomienda que todos los pagos los realice Tesorería. Los Departamento de Compras, realizan el control del pedido con la factura, y Tesorería prepara los pagos.

La separación de funciones es fundamental para lograr un control eficaz.

2.2. Deficiencia detectada: No se llevan registros de cotizaciones.

Recomendación: Se recomienda mantener registros de cotizaciones de los proveedores y registros de la adjudicación efectuada en cada oportunidad.

El registro de cotizaciones permite mantener actualizada la información para elegir la mejor oportunidad de compra. La falta de un registro de cotizaciones puede provocar una pérdida de eficiencia de la empresa, debido a un aumento en los costos operativos, y por lo tanto una disminución en la utilidad bruta, por no haber realizado la adjudicación más conveniente.

2.3. Deficiencia detectada: No se llevan registros de stocks para lubricantes, accesorios y otros.

Recomendación: Se recomienda mantener registros de stocks y puntos mínimos de pedidos. De esta manera puede determinarse certeramente las cantidades en existencias y evitar las acumulaciones o carencias de stocks.

La carencia de bienes, provoca ineficiencia operativa, en cuanto a la atención a los clientes. Por otro lado, el exceso de existencias, reduce la rentabilidad de la empresa por la inmovilización de capital, generándose un mayor costo en espacio y deterioro de los productos.

2.4. Deficiencia detectada: No se dejan constancias escritas de los pedidos a los proveedores.

Recomendación: Se recomienda emitir órdenes de compras internas u otro comprobante similar.

Los comprobantes de compras permiten mejorar el control en la recepción de los productos.

2.5. Deficiencia detectada: No se deja constancia escrita de la recepción de los combustibles y productos en las sucursales.

Recomendación: Se recomienda emitir informes de recepción en las sucursales, tanto para Combustibles, como para el resto de productos que se reciben del depósito central.

Los informes de recepción mejoran el control sobre las mercaderías. En función a las características operativas de la empresa, estos informes permitirían mantener registradas todas aquellas operaciones anómalas que se produjeran en la reposición: devoluciones, productos deteriorados, faltantes o sobrantes, etc.

2.6. Deficiencia detectada: No se controla la correlatividad numérica de los comprobantes internos.

Recomendación: Se recomienda incluir este control respecto de las órdenes de descarga y las notas de pedido internas.

El control de la correlatividad numérica de los comprobantes, permite detectar operaciones omitidas de registrar, anulaciones, irregularidades, etc.

2.7. Deficiencia detectada: No se realiza capacitación a los encargados de la función compras.

Recomendación: Se recomienda planificar cursos de capacitación del personal afectado a la función. Se podría promover a la participación de los cursos de capacitación que anualmente organiza Eg3 para todas las áreas de las estaciones de servicio.

La capacitación es fundamental en toda organización de negocios. Permite estar atento a las novedades y cambios producidos en el mercado, posibilitando tomar decisiones más certeras.

3. RECOMENDACIONES: AREA VENTAS

3.1. Deficiencia detectada: No se encuentra definida la función de servicios y atención al cliente.

Recomendación: Se recomienda la organización de la función de servicios y atención a clientes, pudiendo funcionar en cada sucursal o en forma centralizada.

De acuerdo a la información relevada, la empresa tiene ciertas limitaciones externas para competir en función a los precios, por ello, es primordial, generar más y mejores servicios a los clientes. La buena atención atrae a los clientes y los fideliza con la empresa.

3.2. Deficiencia detectada: No se mantiene registros de reclamos de los clientes.

Recomendación: Esta deficiencia quedaría subsanada con la definición de la función de servicios y atención a los clientes.

El registros de los reclamos permite detectar que servicios que se estén prestando deficientemente, identificar productos que no son de la calidad que requieren los clientes, etc.

3.3. Deficiencia detectada: No se preparan presupuestos de ventas.

Recomendación: Se recomienda preparar presupuestos de ventas.

Un presupuesto que se confecciona teniendo en cuenta las tendencias del mercado y las particulares de la empresa, favorecerá la planificación de las gestiones que se llevarán cabo durante el período presupuestado. Los presupuestos permiten prever situaciones complicadas facilitando la

adopción de los recaudos necesarios, tomar decisiones más certeras, etc. El planeamiento, está ligado al control gerencial, es un sistema que permite medir la eficiencia operativa.

3.4. Deficiencia detectada: No existen políticas adecuadas en cuanto a créditos.

Recomendación: Se recomienda definir claramente las políticas en cuanto a concesión de créditos, condiciones de pago, precios y descuentos o bonificaciones que se otorgarán. Estableciendo claramente el tipo de información que debe solicitarse. Dicha información debe permitir determinar la capacidad financiera del cliente. Determinar los montos de crédito que se ofrecerán, en función a dicha capacidad financiera y mantener legajos permanentemente actualizados con los datos de los clientes. La apertura de cada cuenta debería ser autorizada mediante la firma de un funcionario de jerarquía.

3.5. Deficiencia detectada: No se mantiene registros de clientes con la característica de consumidores finales.

Recomendación: Esta deficiencia, es consecuencia de la falta de registración de los datos de dichos clientes al emitir las facturas tipo "B". Se recomienda completar las facturas con todos los datos de clientes. De esta manera la empresa podrá saber la composición de su cartera de clientes.

3.6. Deficiencia detectada: En el caso de la ventas en cuenta corriente a consumidores finales, el cliente no recibe constancia escrita de la operación al retirar los productos. Esto se debe a que las facturas tipo "B" se emiten por duplicado.

Recomendación: La empresa acostumbra a enviar los originales de las facturas junto con los resúmenes de cuentas corrientes. En el caso de las facturas tipo "A", el cliente al cliente se le entrega el triplicado de la factura. Se recomienda la emisión de las facturas tipo "B" por triplicado debido a que el cliente debe quedarse con un comprobante de la venta efectuada.

3.7. Deficiencia detectada: Duplicación en el registro de las facturas de ventas. El encargado de Sucursal registra todas las operaciones y comprobantes, luego el Dpto. de Administración registra los duplicados de las facturas y el Dpto. de Créditos registra los originales en las cuentas de los clientes.

Recomendación: La empresa cuenta con equipo de hardware que no utiliza en toda su capacidad. De acuerdo al informe presentado por el analista de sistemas que trabaja para la firma, se podría instalar un sistema integrado de software que permita organizar las operaciones y de esta manera lograr eficiencia operativa. Este sistema permitiría deshechar las duplicaciones de registros. En el caso mencionado, los Dptos. de Administración y Créditos sólo tendrían que controlar que las facturas se hubieren registrado adecuadamente. La implementación del sistema estaría incluido dentro de la cuota mensual de mantenimientos que se le abona al analista de sistemas.

La implementación de un sistema que permita un adecuado registro de las operaciones, implicará un menor riesgo respecto de los activos de la empresa. Por otra parte, la mecanización de las operaciones, representará un ahorro de mano de obra administrativa, la existencia de registros permanentemente actualizados, el manejo de las existencias, y la posibilidad de mejorar el control de las operaciones.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Apuntes: Cátedra de Auditoría, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad F.A.S.T.A., 1996-2000.
- 2) Fowler Newton Enrique: *Auditoría*, tomos I y II, Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1972.
- 3) Fowler Newton Enrique: *Auditoría aplicada*, tomos I y II, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1995.
- 4) Fowler Newton Enrique: *Cuestiones fundamentales de auditoría*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.
- 5) Koontz Harold y Weihrich Heinz: *Administración*, Editorial McGraw-Hill, México, 1991.
- 6) Leonard William P.: *Auditoría Administrativa: evaluación de los métodos y eficiencia administrativa*, Editorial Diana, México, 1977.
- 7) López Santiso Horacio: *Un nuevo enfoque sobre la auditoría y sus normas*, Informe N° 1 del Area de Auditoría del Centro de Estudios Científicos y Técnicos (CECYT) de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- 8) Mas Jordi y Ramió Carles: *La auditoría operativa en la práctica*, Ediciones Marcombo Boixareu, Barcelona, 1997.
- 9) Mautz R. K.: *Fundamentos de auditoría*, tomo I, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1972.
- 10) Rusenas Ruben Oscar: *Manual de control interno*, Editorial Cangallo, Buenos Aires, 1983.
- 11) Slosse Carlos A. y otros: *Auditoría: un nuevo enfoque empresarial*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1990.