

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN
UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE COMIDA RAPIDA

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

JACQUELINE PATRICIA CASTELLANOS BARRIOS

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, Octubre de 1998.

R
03
T(1944)

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
Secretario:	Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
Vocal I:	Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal II:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Vocal III:	Lic. Víctor Hugo Recinos Salas
Vocal IV:	Lic. Juliassa Marisol Pinedo Machorro
Vocal V:	Lic. Miguel Angel Tzoc Morales

**PROFESIONALES QUE REALIZARON
LOS EXAMENES DE AREA PRACTICAS**

Matemática - Estadística:	Lic. Tiberio Amilcar Castillo Torres
Contabilidad:	Lic. Manuel Fernando Morales García
Auditoría:	Lic. Rubén Eduardo Del Aguila Rafael

**JURADO QUE PRACTICO
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Alfonso Mardoqueo Lima Cruz
Examinador:	Licda. Zoila Esperanza Roldán de Morales
Examinador:	Lic. Guillermo Javier Cuyún González

Guatemala, 4 de febrero de 1,998

Licenciado
Donato Monzón
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
de La Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria

Estimado señor Decano:

Al dirigirme a usted en esta ocasión lo hago para comunicarle que en cumplimiento a la honrosa designación efectuada a mi persona, contenida en la resolución de fecha 24 de febrero de 1,997, procedí a asesorar el trabajo de tesis presentado por la señorita Jacqueline Patricia Castellanos Barrios, previo a sustentar el examen privado de tesis, y de su graduación como Contador Público y Auditor, en el grado Académico de Licenciado.

La tesis desarrollada por la señorita Castellanos Barrios que versa sobre la "Importancia del Departamento de Auditoría Interna en una Empresa que se dedica a la venta de Comida Rápida", constituye una muestra muy clara y evidente de la contribución efectiva y eficaz de un Departamento de Auditoría Interna dentro de la organización de una empresa, con beneficios más que reconocidos; así mismo demuestra la aportación no menos importante del Contador Público y Auditor, como profesional bien calificado.

En consecuencia considero, en mi opinión que el trabajo de tesis realizado, reúne los requisitos establecidos para que sea discutido en el examen privado de tesis que debe sustentar la señorita Jacqueline Patricia Castellanos Barrios, previo a su graduación profesional.

De usted con las muestras de mi respeto y estima.

Atentamente,



José Leopoldo Valdez Rodas
Colegado Activo 2215



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "2-4"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA.
VEINTIUNO DE OCTUBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y OCHO.**

Con base en lo estipulado en el Artículo 23º. Del Reglamento de Evaluación Final de Exámenes de Areas Prácticas y Examen Privado de Tesis y el Acta AUD. 35-98, donde consta que la estudiante JACQUELINE PATRICIA CASTELLANOS BARRIOS, ha aprobado su Examen Privado de Tesis, se le autoriza la impresión del Trabajo de Tesis, denominado: "IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE COMIDA RAPIDA".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIA



LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



DEDICATORIA

A DIOS NUESTRO SEÑOR Y NUESTRA MADRE LA SANTISIMA VIRGEN MARIA

Por iluminarme y cuidarme durante todo el camino hasta llegar aquí.

A MIS PADRES

José Víctor Castellanos Cortés y Laura Barrios de Castellanos

Por la oportunidad, el apoyo y amor recibido.

A MIS HERMANOS

Víctor Hugo, Sergio David y Jorge Mario, por su cariño y colaboración

A MI NOVIO

Walter O. Mayorga Carrera, por su amor, aliento y apoyo recibidos

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Por su ayuda en la realización de este trabajo

A MI ASESOR DE TESIS

Lic. Leopoldo Valdez Rodas, por sus enseñanzas y por su ayuda prestada

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por darme la oportunidad de cumplir una de mis metas.

INDICE

INTRODUCCION Página

CAPITULO I EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE COMIDA RAPIDA EN GUATEMALA

1.1 Origen y desarrollo en los últimos años	1
1.2 Organización	3
1.3 Estructura de Control Interno	10
1.4 Participación del CPA en este tipo de empresas	25

CAPITULO II AUDITORIA INTERNA

2.1 Evolución del concepto de Auditoría Interna	26
2.2 Responsabilidades	27
2.3 Finalidades	28
2.4 Normas de conducta profesional	29

CAPITULO III
CAUSAS QUE JUSTIFICAN LA IMPORTANCIA DE CONTAR
CON UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN
UNA EMPRESA DE COMIDA RAPIDA

	Página
3.1 De Orden Económico	32
3.2 De Orden Financiero	33
3.3 De Orden Fiscal	36

CAPITULO IV
DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN UNA EMPRESA
DE COMIDA RAPIDA

4.1 Antecedentes	38
4.2 Estructura	38
4.3 Evaluación y situación hasta la fecha	48
4.4 Futuro previsible del CPA como protagonista en un Departamento de Auditoría Interna.	50
4.5 Políticas y Procedimientos aplicables para minimizar el efecto de las causas expuestas en el capítulo III	54

CAPITULO V
CASO PRACTICO

Análisis del área de inventarios de una empresa que se dedica a la venta de comida rápida, dada su importancia y su efecto en la calidad de los productos y en el aspecto financiero de la empresa.	78
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFIA	99

CAPITULO V
CASO PRACTICO

Análisis del área de inventarios de una empresa que se dedica a la venta de comida rápida, dada su importancia y su efecto en la calidad de los productos y en el aspecto financiero de la empresa.	78
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFIA	99

INTRODUCCION

El presente trabajo de tesis ha sido elaborado en principio para dar cumplimiento a uno de los requisitos previos a obtener el título de Contador Público y Auditor, en el grado de licenciado, y seguidamente para reflejar a los lectores la Importancia de contar con un Departamento de Auditoría Interna, en este caso, en una empresa que se dedica a la venta de comida rápida.

La tesis está orientada primero en dar a conocer los orígenes de este tipo de empresas, su organización y estructura y la posible participación del Contador Público y Auditor en ellas.

Teniendo una visión general de la empresa, se describen los conceptos y aplicaciones de la Auditoría Interna. Seguidamente se presentan algunas posibles causas que justifican la creación del Departamento de Auditoría Interna, que sirven como referencia para evaluar la necesidad de incluir dentro de la estructura de la empresa, al departamento.

Luego para contribuir en la orientación de la creación del departamento, se muestran algunos antecedentes de formación, estructura, evolución, determinada por las necesidades que se tengan dentro de la empresa, el papel del Contador Público y Auditor como protagonista en el departamento, y algunas políticas y procedimientos aplicables para minimizar las causas que le dieron origen.

Por último, se hace un análisis de la situación de los inventarios de la empresa, al contar dentro de su estructura con un Departamento de Auditoría Interna, en la que se ponen de manifiesto los beneficios adquiridos y la necesidad de darle al departamento todo el apoyo requerido, para que su función se extienda aún más en beneficio de la empresa.

CAPITULO I

EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE COMIDA RAPIDA EN GUATEMALA

1.1 ORIGEN Y DESARROLLO EN LOS ULTIMOS AÑOS

Debido a que en Guatemala, como en otros países, el sistema de vida cada vez es más rápido, o sea se busca aprovechar al máximo cada minuto del día, con el objeto de ir junto con el desarrollo económico del país, se hace necesario dejarse influenciar de otros países ya desarrollados como Estados Unidos, en cuanto a servicios rápidos de toda clase e incluso de comida. Es debido a ésta necesidad que se da inicio a las empresas que se dedican a la venta de comida rápida.

En nuestro país estas empresas se pueden dividir en tres grupos:

1. Empresas de comida rápida de origen nacional.
 2. Empresas de comida rápida subsidiarias.
 3. Empresas de comida rápida que trabajan a través de una franquicia.
-
1. Las de origen nacional, son las que trabajan con capital nacional y cuyas ganancias son para nacionales.
 2. Las subsidiarias son las que tienen su casa matriz en el extranjero, y su capital es extranjero y sus ganancias por consiguiente, no se quedan en el país.

3. Las que trabajan a través de franquicia tienen capital nacional y pagan a los dueños en el exterior, a través de remesas periódicas, "regalías" que normalmente se calculan sobre la base de un porcentaje, de acuerdo a los volúmenes de venta.

En cuanto a las características de este tipo de empresas es importante el hecho de que inician sólo con un restaurante al que llaman piloto, con el cual experimentan la simpatía que los clientes manifiestan del producto, las exigencias de ellos a cambiar la calidad de uno u otro producto de acuerdo a su naturaleza, también lo utilizan para definir qué tipo de clientela es con la que cuentan para poder hacer los estudios de instalación de otros restaurantes, en otras áreas similares o por el contrario buscar una nueva alternativa de ubicación.

En la actualidad el auge de este tipo de empresas es grande, por lo cual éstas tienen que estar al día en cuanto al nivel de calidad y rapidez en el servicio en comparación a la competencia, para poder tener en el mercado un lugar por lo menos aceptable, y para poder lograrlo, deben expandir su atención al cliente, lo cual debe ir desde el servicio en el restaurante, combinando con el servicio para llevar en el mismo, hasta llegar al reparto a domicilio.

La empresa objeto de estudio inició sus labores con un solo restaurante, hace 25 años aproximadamente, y en la medida que fue adquiriendo preferencia entre sus clientes se dio la

necesidad de incrementar su número, hasta llegar a tener en la actualidad diecisiete restaurantes, que cuentan con los tres servicios ya mencionados.

1.2 ORGANIZACIÓN

A continuación se presenta en forma general la integración de las áreas más importantes de la organización de una empresa que se dedica a la venta de comida rápida, considerando que es una sociedad anónima, por lo tanto se rige por lo que para el efecto preceptúa el Código de Comercio y lo establecido en la Escritura de Constitución. El Código de Comercio regula los siguientes aspectos:

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS:

"La asamblea general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la sociedad y expresa la voluntad social en las materias de su competencia."¹

A continuación se mencionan los asuntos que son de la competencia exclusiva de la asamblea:

1. Discutir, aprobar o improbar el estado de pérdidas y ganancias, el balance general y el informe de la administración y tomar las medidas que juzgue oportunas.
2. Nombrar y remover a los administradores.
3. Conocer y resolver acerca del proyecto de distribución de utilidades.

¹ Decreto Número 2-70, Código de Comercio, Artículo 132, Página 27

4. Conocer y resolver de los asuntos que concretamente le señale la escritura social.
5. Toda modificación de la escritura social, incluyendo el aumento o reducción de capital o prórroga del plazo.
6. Creación de acciones de voto limitado o preferente y la emisión de obligaciones o bonos cuando no esté previsto en la escritura social.
7. La adquisición de acciones de la misma sociedad y la disposición de ellas.
8. Aumentar o disminuir el valor nominal de las acciones.
9. Los demás que exijan la ley o la escritura social.
10. Cualquier otro asunto para el que sea convocada.

CONSEJO DE ADMINISTRACION:

"Un administrador único o varios administradores, actuando conjuntamente constituidos en consejo de administración, serán el órgano de la administración de la sociedad y tendrán a su cargo la dirección de los negocios de la misma".²

Para el caso, existe la figura de un "Consejo de Administración" el cual ejerce sus funciones de acuerdo a lo establecido en la Escritura de Constitución.

La estructura después del Consejo de Administración, está integrado así:

1. Auditoría Externa
2. Asesoría Legal

² Decreto Número 2-70, Código de Comercio, Artículo 162, Página 33

3. **Gerencia General**
4. **Asistente de Gerencia**
5. **Dirección de Operaciones**
6. **Recursos Humanos**
7. **Contabilidad**
8. **Bodega**
9. **Cómputo**
10. **Mantenimiento de Equipo**

1. **AUDITORIA EXTERNA:** Se cuenta con la asesoría de una firma de auditores, a través de un contrato permanente de prestación de servicios, con pago mensual, cubriendo las áreas financiera, de impuestos, de control interno y de operaciones de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
2. **ASESORIA LEGAL:** Funciona prestando servicios de asesoría mercantil y penal mediante un contrato con pago mensual.
3. **GERENCIA GENERAL:** Cuenta con un gerente general quien se encarga de cumplir las instrucciones del consejo de administración y ejercer la dirección y coordinación de todas las funciones de la empresa.

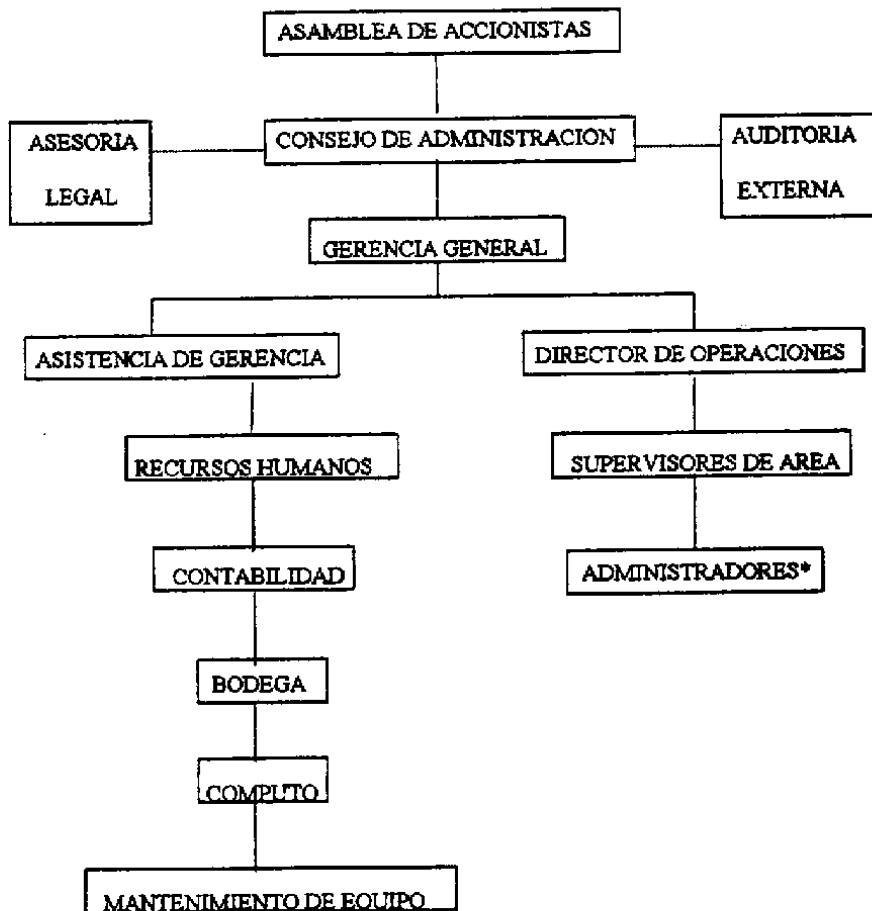
4. **ASISTENTE DE GERENCIA:** Funciona asistiendo al Gerente en el cumplimiento de las distintas tareas y atribuciones del mismo.
5. **DIRECCION DE OPERACIONES:** Es el encargado de dirigir el área de operaciones de la empresa, para su apoyo cuenta con un supervisor de área y a su vez en cada restaurante con un administrador. Su principal responsabilidad es velar por la calidad del servicio que incluye tres aspectos fundamentales:
- Atención al cliente
 - Producto
 - Limpieza
6. **RECURSOS HUMANOS:** Se encarga de la contratación del personal, su manejo y control, así como del pago de nóminas normales y liquidaciones laborales. Además la atención de asuntos relacionados con el I.G.S.S. y el Ministerio de Trabajo.
7. **CONTABILIDAD:** Se encarga de registrar todas las operaciones de la empresa, preparar Estados Financieros y velar por el pago oportuno de los impuestos y otras obligaciones de la empresa.
8. **BODEGA:** Es el área que se encarga de comprar la materia prima necesaria para el proceso de producción, además del material de empaque y todos los formularios para el control de la venta del producto. En general se encarga de comprar, verificar existencia y distribuir la materia prima a los restaurantes.

9. **COMPUTACION:** Departamento que se encarga de generar todos los reportes de las ventas, las finanzas, el personal y otros auxiliares necesarios utilizados para el mejor control de las operaciones de la empresa.

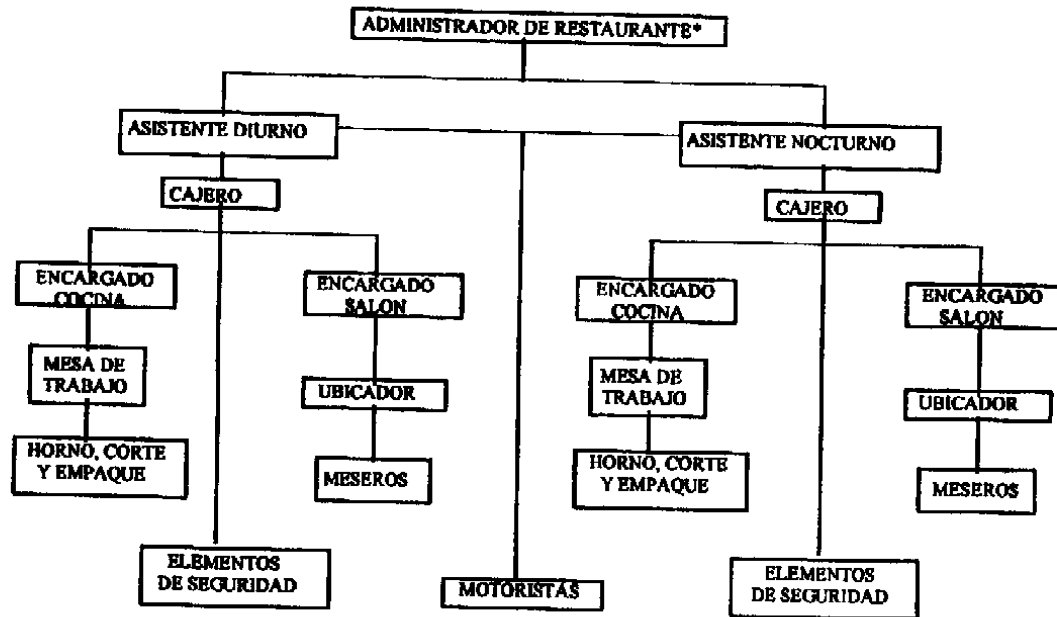
10. **MANTENIMIENTO DE EQUIPO:** Unidad encargada de velar por el funcionamiento de todo el equipo existente en los restaurantes y la cocina que incluye hornos y cuartos fríos.

Para tener una visión más específica de la organización de esta empresa, se presenta a continuación el organigrama:

**ORGANIGRAMA GENERAL PARA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA
DE COMIDA RAPIDA**



ORGANIGRAMA GENERAL DEL AREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE COMIDA RAPIDA



1.3 ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

Antes de determinar la estructura de Control Interno de la empresa objeto de estudio es importante contar con algunas definiciones que nos ayudarán en el análisis de la misma.

Sistema de Control Interno

Incluye todas las medidas que toma la organización con el fin de proteger sus recursos contra el desperdicio, fraude o uso ineficiente, asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos de contabilidad y de las operaciones, asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa y evaluar el desempeño de todas las divisiones de la empresa. En resumen, el sistema de control interno incluye todas las medidas y procedimientos que hacen posible que una organización opere de conformidad con los planes y políticas de la gerencia, aprovechando eficientemente todos los recursos de la empresa.

Controles Administrativos y Controles Contables

Los controles internos se agrupan en dos clases principales:

- ✓ Controles contables
- ✓ Controles administrativos.

Controles Contables

Son medidas que se relacionan directamente con la protección de los activos o con la confiabilidad de la información contable. Un ejemplo es el uso de cajas registradoras para originar

un registro inmediato para los ingresos de caja. Otro ejemplo es la política de hacer un conteo físico anual del inventario así sea que se emplee el sistema de inventario permanente.

Controles Administrativos

Los controles administrativos son medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional; no tienen relación directa con la contabilidad de los registros contables.

Relación entre el sistema de contabilidad y el sistema de control interno

El objetivo básico de un sistema de contabilidad es proveer información financiera útil. El objetivo del sistema de control interno es mantener a la empresa operando de acuerdo con los planes y políticas de la gerencia. Estos dos sistemas están estrechamente relacionados, de hecho cada uno depende considerablemente del otro.

El sistema de contabilidad depende de los procedimientos de control interno para asegurar la *confiabilidad* de los datos contables. Por su parte, muchos de los procedimientos de control interno hacen uso de los datos de contabilidad para seguirle la pista a los activos y controlar el desempeño de los departamentos. La necesidad por un adecuado control interno explica la naturaleza y la existencia misma de muchos registros, informes, documentos y procedimientos contables.

Guías para lograr un control interno sólido³

Establecer líneas claras de responsabilidad. Cada organización debería indicar claramente las personas o departamentos responsables de funciones tales como ventas, compras, recibo de mercaderías, pago de facturas y mantenimiento de registros contables. Las líneas de autoridad y responsabilidad se pueden mostrar en un organigrama. El organigrama debe basarse en descripciones escritas del trabajo y en los manuales de procedimiento que explican en detalle la autoridad y la responsabilidad de cada persona o departamento que aparece en el organigrama.

Establecer procedimientos de rutinas para procesar cada tipo de transacción.

Si la gerencia va a dirigir las actividades de una empresa de acuerdo a un plan, cada transacción debe pasar por cuatro etapas separadas:

- ✓ Debe ser autorizada
- ✓ Aprobada
- ✓ Ejecutada y
- ✓ Registrada.

Por ejemplo una venta de mercaderías al crédito. La alta gerencia tiene la responsabilidad por la autorización de las ventas a crédito según la clase de clientes. El gerente del departamento de crédito es responsable de la aprobación de una venta a crédito por un determinado valor a un cliente específico. La transacción es ejecutada por el departamento de envíos que tiene a su cargo

³ MEIGS, ROBERTO F., MEIGS, WALTER B., La Base para Decisiones Gerenciales

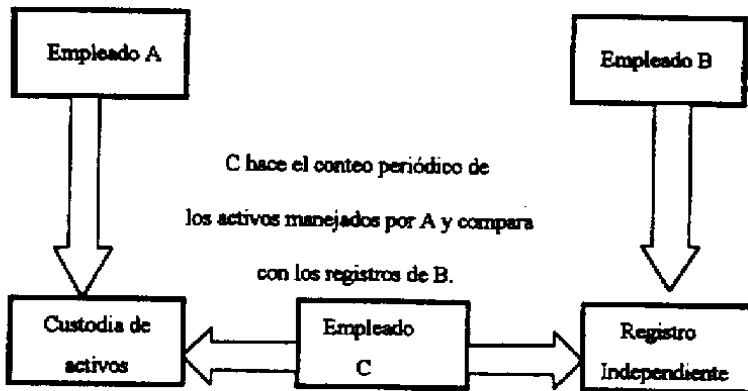
el despacho de la mercadería al cliente. Finalmente la transacción es registrada en el departamento de contabilidad mediante un débito a Cuentas por cobrar y un crédito a Ventas.

Subdivisión de funciones. Quizás el elemento más importante para el logro del control interno es una adecuada subdivisión o separación de funciones. Las responsabilidades deben asignarse de tal forma que ninguna persona o departamento maneje una transacción completamente desde el principio hasta el fin. Si las funciones se dividen de esta manera, el trabajo de un empleado sirve para verificar el de otro y cualquier error que ocurra tiende a ser detectado rápidamente.

Para ejemplificar este concepto, se puede revisar el procedimiento de venta al crédito que utiliza un mayorista. El departamento de ventas de la empresa es el responsable de asegurar el pedido del cliente; el departamento de crédito debe aprobar el crédito del cliente antes de llenar la orden; la bodega reúne las mercaderías ordenadas; el departamento de despachos empaqueta y envía las mercaderías; el departamento de facturación prepara la factura de la venta y el departamento de contabilidad registra la transacción. Cada departamento recibe una evidencia escrita de la acción de los otros departamentos y revisa los documentos que describen la transacción para verificar que las acciones tomadas correspondan en todos los detalles. Por ejemplo el departamento de despachos no libera la mercadería hasta que el departamento de crédito haya aprobado el crédito al cliente. El departamento de contabilidad no registra la venta hasta que haya recibido la evidencia de un documento sobre la llegada de una orden de un cliente, la aprobación del otorgamiento del

crédito, el envío de la mercadería al cliente y la preparación y despacho de la factura de venta al cliente.⁴

La función contable y la custodia de activos deben estar separadas. Básico en la separación de funciones es el concepto de que un empleado que tiene la custodia de un activo (o el acceso a un activo) no debe llevar los registros contables de dicho activo. Si una persona tiene la custodia de un activo y también lleva los registros contables, existe tanto la oportunidad como el aliciente para falsificar los registros y encubrir su falta. Sin embargo, la persona que custodia un activo no va a estar inclinado a desperdiciarlo, robarlo o regalarlo si es consciente que otro empleado está llevando el registro del activo. A continuación se presenta un diagrama que ilustra cómo la separación de funciones contribuye a crear un control interno sólido:



⁴ MEIGS, ROBERTO F., MEIGS, WALTER B., La Base para Decisiones Gerenciales

En este diagrama, el empleado A tiene la custodia de los activos y el empleado B lleva el registro contable de los mismos. El empleado C cuenta periódicamente los activos y compara el conteo con el registro que lleva B. Esta comparación debe revelar cualquier error cometido por A o por B, a menos que estas dos personas hayan colaborado para encubrir un error o irregularidad.

Prevención de Fraudes. Si se permite a un empleado manejar todos los aspectos de una transacción, se aumenta el peligro de fraude. Los estudios sobre casos de fraude sugieren que muchas personas pueden estar tentadas a cometer actos deshonestos si se les permite un completo control sobre los activos de la empresa. Sin embargo, muchas de estas personas no se involucrarían en fraudes si para lograrlo van a requerir de la colaboración de otro empleado. Las pérdidas por deshonestidad de los empleados ocurren a través de una variedad de formas: robo de mercaderías, retención de los pagos de los clientes, pagos por mayor valor a los proveedores con el objeto de obtener restituciones secretas, y fijar precios más bajos para favorecer clientes. Las oportunidades de fraude son casi interminables si todos los aspectos de una transacción de compra o venta se concentran en manos de un solo empleado.

Otras medidas hacia el logro del control interno. Otras medidas de control interno importantes son las siguientes:

Auditoría Interna. Virtualmente toda organización tiene un departamento de auditoría interna. Los objetivos de los auditores internos son los de controlar y mejorar el sistema de control

interno, prueben y evalúan los controles contables y los controles administrativos en todas las áreas de la organización y preparan informes sobre sus hallazgos y recomendaciones.

Pronósticos Financieros. Cada año se prepara un plan de operaciones para establecer metas de cada división de la empresa, como por ejemplo, el volumen esperado en ventas, el monto de los gastos y los saldos futuros de caja. Los resultados reales se comparan mes a mes con los valores pronosticados. Esta comparación fortalece el control porque se investigan rápidamente las variaciones con respecto a los resultados planeados.

Documentos prenumerados. Documentos como cheques, órdenes de compra y facturas de venta deben tener una numeración en serie. Si se esconde o se pierde un documento, la interrupción de la secuencia numérica llamará la atención sobre esta discrepancia.

Personal Competente. Aun el sistema de control interno mejor diseñado no funcionará bien mientras la gente que lo utilice no sea competente. La competencia e integridad de los empleados se desarrolla en parte a través de programas de entrenamiento, pero también se relaciona con las políticas de selección de personal y la adecuada supervisión.

El papel de los documentos comerciales. El uso de documentos comerciales cuidadosamente diseñados indica a cada departamento que los otros departamentos han cumplido

con sus responsabilidades. A continuación se resumen algunos de los documentos comerciales más importantes utilizados para el control de las compras:

Requisición de compra. Constituye una solicitud que hace el departamento de venta o el departamento de almacén (Bodega) al departamento de compras para ordenar la mercadería. De esta forma el departamento de compras no está autorizado para ordenar mercaderías hasta tanto no haya recibido primero una requisición de compra. Una copia de la requisición de compra se envía al departamento de contabilidad.

Ordenes de compra. Una vez recibida la requisición de compra, el departamento de compras determina el proveedor que ofrece al precio más bajo para la mercadería y coloca la orden. Esta orden está documentada por una orden de compra. Generalmente se preparan varias copias de esta orden, el original se envía al proveedor, éste constituye una autorización para entregar la mercadería y presentar la factura con base en los precios de lista. Una segunda copia se envía al departamento que originó la requisición de compra para demostrar que la requisición cumplió su objetivo. Otra copia se envía al departamento de contabilidad. La expedición de una orden de compra no implica ningún asiento en los registros contables del comprador ni del vendedor. La empresa que recibe una orden no considera hecha la venta hasta cuando entregue la mercadería. En este momento las mercaderías cambian de dueño y tanto el comprador como el vendedor deben hacer asientos contables para registrar la transacción.

Facturas. Cuando un fabricante o vendedor recibe una orden por sus productos, ejecuta dos acciones, una de ellas consiste en despachar las mercaderías al cliente y la otra en entregarle la factura. Al despachar la mercadería, el vendedor está entregando la propiedad de la misma, y al expedirse la factura el vendedor registra la propiedad de otro activo en una cuenta por cobrar, cuando es al crédito o aumenta su capital. Una factura contiene la descripción de las mercaderías que se están vendiendo, las cantidades, los precios, términos de crédito y medios de despacho. La factura constituye la base para un asiento en los registros contables del vendedor y del comprador porque representa la prueba del traspaso de propiedad de las mercaderías.

Informe de recepción. Se debe obtener una prueba del departamento de recepción de que la mercadería se recibió en buenas condiciones con respecto a su calidad, cantidad, medida o peso.

Notas de Débito y Crédito. Si la mercadería comprada a crédito no es satisfactoria y se debe devolver al proveedor (o si se acuerda una reducción en el precio), se puede preparar una *nota de débito* por parte de la empresa compradora y enviarla al proveedor. La nota de débito informa al proveedor que su cuenta está siendo debitada (reducida) por el comprador y le explica los motivos. El vendedor una vez informado de la devolución de la mercadería dañada (o después de acordar una reducción en el precio) enviará al comprador una *nota de crédito* indicándole que la cuenta por cobrar del comprador ha sido acreditada (reducida).

Se observa que la expedición de una nota de crédito tiene el mismo efecto sobre la cuenta del cliente que el recibo del pago del cliente, es decir, la cuenta por cobrar se acredita (se reduce). Por tanto, es importante que un empleado con autorización para preparar notas de crédito no se le permita manejar recibos de efectivo de clientes. Si estas dos funciones se le asignan al mismo empleado, la persona podría tomar parte del efectivo recibido de los clientes y encubrir este robo expidiendo una nota de crédito.

Limitaciones y costo del control interno.

Aún cuando el control interno es una herramienta altamente efectiva para aumentar la confiabilidad de los datos contables y para obtener una adecuada protección contra fraudes, ningún sistema de control interno puede decirse que sea infranqueable. Dos o más empleados deshonestos que trabajen en conjunto pueden derrotar - al menos transitoriamente - los controles que se basan en la subdivisión de funciones. Otra limitación que existe en algún grado en toda empresa consiste en el descuido de los empleados y la mala interpretación de las instrucciones. Tales situaciones pueden ocasionar dificultades.⁵

En Guatemala se ha comprobado que la forma empírica de la administración de las empresas pequeñas y medianas ha dado resultados, sin embargo, conforme estas empresas van creciendo, los propietarios o administradores en un momento determinado por lo mismo llegan a

⁵ MEIGS, ROBERTO F., MEIGS, WALTER B., La base para Decisiones Gerenciales

perder paulatinamente el control sobre el negocio, aunado a ello la falta de visión empresarial sobre la importancia de contar con personal idóneo para la empresa.

Lo indicado en los párrafos precedentes no excluye la actividad de las empresas de comida rápida, tal es el caso de la empresa objeto de nuestro estudio que nace en pequeña magnitud, por una parte con mínimos controles sobre el manejo de sus operaciones y por la otra, con personal poco calificado en todos sus niveles.

Los procedimientos de control interno de la empresa en referencia por los aspectos mencionados, antes de la implantación de un departamento de auditoría interna se consideran poco confiables ya que en forma general se manejan de la siguiente manera, atendiendo al área que se trate:

AREA DE CAJA Y BANCOS

CAJA: Constantemente se usa para registrar en ella todos los ingresos provenientes de las ventas según las cintas de auditoría que son enviadas a diario a la oficina, debido a que el depósito, que es realizado directamente al banco por personal ajeno a contabilidad, es enviado posteriormente para ser operado. Lo anterior provoca en algunas ocasiones que existan diferencias cuyos montos no son verificados.

Es utilizada también para cubrir o abonar cualquier diferencia que contablemente resulte difícil de establecer, dando lugar con ello a que la cuenta presente un saldo contable no real.

A pesar de que por la naturaleza de las actividades de la empresa surgen diversidad de gastos menores, así como emergentes, no se maneja contablemente un fondo de caja chica, desvirtuando con ello la integridad de los depósitos de las ventas al tomar de ellas lo necesario para sufragar dichos gastos.

Además, por el giro de las operaciones de este tipo de empresas es indispensable contar al inicio de cada día de actividades, con un fondo fijo para efectos de cambio, lo que si bien es cierto, se ha manejado en los distintos puntos de venta, el mismo no aparece reflejado en los registros contables.

BANCOS: Se manejan dos cuentas bancarias, en una se realizan todos los depósitos de las ventas diarias y la otra se utiliza para el pago a proveedores de la empresa. El procedimiento que se utiliza es el siguiente: se hace una transferencia, cuyo monto se determine sumando el total de proveedores a pagarse por semana, del banco que centraliza los ingresos al otro.

El control de los saldos de cada banco se lleva en libros empastados con cuatro columnas en forma manual, no se realizan conciliaciones bancarias al recibir los estados de cuenta y la emisión de los cheques se hace en forma mecánica.

Los saldos según los estados de cuenta enviados por el banco no coinciden con los de la contabilidad ni con los de los libros auxiliares de bancos, tampoco los de éstos entre sí, pues se observó que en algunos casos el monto del cheque físico no es igual al registrado contablemente y en los libros auxiliares de bancos, además existen cheques caducados que contablemente y según el libro auxiliar aún están en circulación.

AREA DE CUENTAS POR COBRAR

Por el tipo del negocio, las cuentas por cobrar son las que se derivan del pago de los clientes con tarjetas de crédito, operándose de la siguiente forma: del restaurante envían a la oficina las boletas para cobro a las distintas empresas que le prestan este servicio, sin embargo en la administración no se cuenta con personal suficiente para el proceso de la información y estadística de cobros, actividad que se realiza a tiempo parcial, dando como resultado que el plazo para el cobro de las mismas se venza antes de tener la información, con el riesgo de incobrabilidad de los saldos.

En la contabilidad los saldos de estas cuentas no son los razonables por no registrarse la información oportunamente.

AREA DE INVENTARIOS

Es una área que cuenta con un control débil debido a que la misma persona se encarga de las compras, del control de existencias y del despacho, además para el registro contable ésta

persona también es la encargada de pasar un listado de existencias con sus respectivos costos.

No se realizan inventarios físicos para comprobar los datos proporcionados por la persona encargada de los inventarios. No existen formularios adecuados para registrar las entradas y salidas de los productos, ni para el registro adecuado de las mermas o desechos. La compra de los productos es a proveedores fijos, sin realizar cotizaciones para comparar los precios que se ofrecen en el mercado.

AREA DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

La empresa cuenta con mobiliario y equipo para la producción de los productos, para los puntos de venta y para la oficina. Sin embargo no se cuenta con un listado donde se detalle la descripción, la fecha de compra, el precio y el lugar donde se encuentra físicamente cada uno de ellos, por lo que contablemente sólo se tiene registrado parte del mismo afectando de esta forma también la depreciación que puede ser aplicable. Además no existe un cálculo razonable de depreciación, por no contar con fechas exactas de adquisición del mobiliario y equipo. Cuando algún mobiliario y equipo se deteriora o deprecia por completo no se le da de baja contablemente.

AREA DE PROVEEDORES

No existe control sobre este rubro, debido a que se le confía a una sola persona la compra de los productos, sin contar para ello con algún documento donde se deje constancia de la cantidad que se recibe a través de una firma o nombre de recibí conforme. Las compras que se efectúan no

están previamente autorizadas por persona distinta a la que las realiza. No se hacen cotizaciones con varios proveedores para determinar qué precio y qué calidad es la mejor en el mercado, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Contablemente no se lleva una integración de proveedores por lo que el saldo de la cuenta no se ajusta a lo que realmente se debe, además al cierre contable no se rebaja, en algunos casos, la provisión por los pagos posteriores.

La emisión de los cheques se realiza con la copia de las facturas que dejan los proveedores, o por instrucción verbal del encargado de las compras, al momento de pagar no se verifica que quede la factura original en los voucher, no se verifica que los datos consignados en la misma sean los que corresponden a la compra.

No existe un control que verifique que las compras requeridas, son efectuadas por no haber en existencia.

AREA DE CUENTAS POR PAGAR

Se cuenta con varios contratos por servicios, como por ejemplo mantenimiento de equipo, seguridad y vigilancia, seguros, fumigación, etc. De todos estos contratos no se lleva un archivo por separado para controlar su pago, pues el contrato queda con el voucher del primer pago, lo que dificulta la información oportuna acerca de la vigencia y cobertura de los mismos.

AREA DE CAPITAL Y UTILIDADES

Al final de cada ejercicio las utilidades que resultan son repartidas en su totalidad, en forma proporcional a la participación de cada socio, sin dejar una reserva de utilidades para eventualidades o futuras inversiones.

1.4 PARTICIPACION DEL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR EN ESTE TIPO DE EMPRESAS.

Por su crecimiento, y por el auge que en la actualidad tiene este tipo de empresa, no puede faltar un adecuado sistema de control interno, por lo tanto es imprescindible un Departamento de Auditoría Interna, que funcione como una actividad de evaluación independiente, cuya finalidad sea examinar las operaciones contables, financieras, administrativas y operativas de la empresa, como base para la prestación de un servicio efectivo a todo nivel de dirección.

Para lograr un eficaz funcionamiento de un Departamento de Auditoría Interna, las funciones definidas deben ser desempeñadas por profesionales con la formación técnica adecuada, con la capacitación requerida y con una experiencia en el desenvolvimiento dentro de la vida de los negocios y conocimiento de un sistema de control interno. Es aquí donde el Contador Público y Auditor tiene un campo de oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su formación académica y su experiencia en el desempeño de sus servicios profesionales, dentro del marco del ejercicio de una auditoría interna.

CAPITULO II

AUDITORIA INTERNA

2.1 EVOLUCION DEL CONCEPTO DE AUDITORIA INTERNA

La auditoría Interna es un recurso gerencial; por la creciente complejidad y refinamiento del papel gerencial, dicho recurso debe ser igualado con un crecimiento equivalente en el profesionalismo y capacidad.

En nuestro país la Auditoría Interna nació como una necesidad de las administraciones en los años 30 para evaluar el trabajo de los Tenedores de libros y se enfocó a revisar los libros y registros de contabilidad. Posteriormente en 1937 se fundó la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de San Carlos de Guatemala, de la que egresaron profesionales en el área contable y con conocimientos de economía, administración y finanzas, lo cual significó un aporte sustancial para el apoyo de las administraciones y el desarrollo del país.

Sin embargo, en algunos sectores aún se piensa que el personal de auditoría está formado por personas a quienes se les llama sólo cuando hay dificultades, como simples funcionarios cuya labor es servir y cuya perspectiva es limitada. A pesar de ello, la concepción del Auditor Interno es amplia, la función se extiende más allá de las pruebas de cumplimiento de los procedimientos establecidos, hasta la evaluación de qué tan bien funcionan los controles.

2.2 RESPONSABILIDADES⁴

Las responsabilidades de la Auditoría Interna deben ser claramente conocidas por los altos ejecutivos de la empresa y por la administración. Debe tener la autoridad que le permita completo acceso a todos los registros, propiedades y personal de la empresa, así como revisar las políticas, planes, procedimientos y registros.

Dentro de las responsabilidades de la Auditoría Interna se incluyen:

1. Revisar las políticas establecidas por el órgano superior (Consejo de Administración)
2. Revisar las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia, para evaluar su efectividad.
3. Revisar las operaciones de la compañía para verificar la autenticidad, exactitud y concordancia con las políticas y procedimientos establecidos por la administración.
4. Vigilar el cumplimiento de los aspectos fiscales vigentes aplicables a la entidad.
5. Revisar los registros contables para asegurar que éstos cumplan con principios de contabilidad generalmente aceptados.
6. Controlar los activos a través de los registros de contabilidad y toma física de inventarios.

⁴ INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES, Guías de Auditoría Interna, Guía No. 1

2.3 FINALIDADES

Prestar asistencia constructiva a la empresa, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y obtener un mayor beneficio económico y un cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales.

Para el logro de esta finalidad, la Auditoría Interna ha de examinar las operaciones y considerar aspectos como los siguientes:

1. Que los planes y políticas generales de la organización, así como los procedimientos aprobados para su ejecución, se cumplan de manera satisfactoria.
2. Que los resultados de los planes y políticas respondan, en su ejecución práctica a los objetivos perseguidos.
3. Que la estructura orgánica de la compañía, la división de funciones y los métodos de trabajo sean adecuados y eficientes.
4. Que la adopción o revisión de algún plan, política, procedimiento o método, o algún cambio en la estructura básica o en la división de funciones, contribuya a mejorar el funcionamiento general de la empresa.
5. Que los bienes patrimoniales estén debidamente protegidos y contabilizados.
6. Que las transacciones diarias se registren en su totalidad, correcta y oportunamente.
7. Que la entidad se encuentre razonablemente protegida contra errores, fraudes y pérdidas.
8. Que los medios internos de comunicación transmitan información fidedigna, adecuada y oportuna a los niveles de dirección y de ejecución de la buena marcha de la empresa.
9. Que las tareas individuales se cumplan con eficiencia, prontitud y honradez.

2.4 NORMAS DE CONDUCTA PROFESIONAL

1. Independencia

Los miembros de Auditoría Interna, son independientes de las actividades que auditan. El estatus organizacional del Departamento de Auditoría Interna debe ser suficiente para permitir el desarrollo de sus responsabilidades con entera libertad y objetividad. Sin esta independencia no pueden obtenerse los resultados deseados. Los miembros de Auditoría Interna deben ser objetivos en el desarrollo de la auditoría.

La Auditoría Interna tiene plena independencia de acción y de criterio para el desempeño de su cometido. El auditor interno informa directamente al Consejo de Administración, y emite sus informes con total independencia de criterio, nada debe influir directa o indirectamente en su apreciación objetiva de los resultados, ni en las conclusiones y recomendaciones emergentes de su trabajo; los miembros de Auditoría Interna no participan en la preparación de registros contables y formularios, así como en ninguna otra actividad que normalmente tienen que revisar o evaluar.⁷

2. Capacidad Profesional

El personal de Auditoría Interna lleva a cabo su trabajo con suficiencia y debido cuidado profesional, suministra seguridad de que la suficiencia técnica y la preparación profesional de los miembros del Departamento de Auditoría Interna, es adecuada para el trabajo que realizan.

⁷ INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES, *Guía de Auditoría Interna*, Guía No. 2

El personal de Auditoría Interna debe poseer conocimientos, capacidad y disciplina necesarias para cumplir con sus responsabilidades de la auditoría, por lo que es responsabilidad del jefe del departamento diseñar un programa de entrenamiento apropiado y continuo.⁴

3. Ética Profesional

La ética es una consideración importante en la práctica de la auditoría interna, así como el conocimiento de los principios morales básicos que son los siguientes:

- ✓ Honradez, objetividad y diligencia en el desempeño de sus deberes y responsabilidades.
- ✓ Lealtad en todos los asuntos relacionados con sus actividades y responsabilidades y no participar en ninguna actividad ilegal o impropia.
- ✓ Abstenerse de participar en actividades que puedan entrar en conflicto con los intereses de la organización o que perjudiquen su capacidad para desempeñar objetivamente sus deberes y responsabilidades.
- ✓ Ser prudente en el uso de la información y jamás utilizarla para provecho personal o en perjuicio de la compañía.
- ✓ Al expresar una opinión se utilizará todo el cuidado razonable para obtener suficiente evidencia verdadera que justifique dicha declaración.
- ✓ El auditor interno en su informe revelará aquellos hechos importantes, los cuales si no se revelan, podría interpretarse como falsedad o encubrimiento de una práctica ilícita.

⁴ INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES, Guías de Auditoría Interna, Guía No. 2

- ✓ Deberá esforzarse continuamente por el mejoramiento en la calidad y efectividad de su servicio.

4. Secreto Profesional

El personal de Auditoría Interna debe ejercer el secreto profesional en todos los trabajos que realiza. En el cumplimiento de su responsabilidad tiene acceso a documentación e información que no debe ser divulgada por ningún motivo.

Los informes emitidos por el Departamento de Auditoría Interna son manejados con todo el cuidado necesario, para que sólo tengan acceso a los mismos los niveles jerárquicos previamente autorizados por los ejecutivos de la compañía. En cada informe aparecerá el listado de distribución de copias del mismo, con lo cual cada persona que lo recibe sabrá quienes son las personas involucradas.

Por su parte los funcionarios autorizados para recibir copias de los informes de auditoría interna, habrán de hacer uso prudente de los mismos y no estarán autorizados para mostrar su contenido, ni para comentarlos total o parcialmente con personas que no figuren en el listado de distribución de copias.

Las disposiciones anteriores relativas a los informes, son extensivas en la medida aplicable, a los papeles de trabajo y a las actividades de la Auditoría Interna en general.

CAPITULO III

CAUSAS QUE JUSTIFICAN LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA

3.1 DE ORDEN ECONÓMICO

La adquisición de insumos a precios no competitivos y de baja calidad.

Este problema se presenta debido a que la empresa sólo cuenta con una persona, que consideran de confianza, para la realización de las compras, lo que da lugar a que situaciones como amistad, antigüedad, intereses personales, o una rutina establecida, influyan a que se tenga determinado proveedor por producto, sin que realicen cotizaciones a otros proveedores, para comparar costos y calidad de los productos que ofrecen con los que se compran.

La falta de planificación en la compra de los insumos

No se cuenta con un plan adecuado de compra de insumos debido a que para ello, no se toman en cuenta factores como nivel de ventas de la empresa según la temporada, la rotación de cada producto, las posibles mermas que se puedan tener, no se consideran aspectos como costo y calidad de los productos. Además la persona encargada no cuenta con la capacidad ni los recursos necesarios para la debida planificación de las compras de los insumos.

La falta de un control en el manejo de los insumos

No se cuenta con formularios adecuados de requisición para los productos cuando salen de bodega, no se requiere de una autorización específica para retirar producto de bodega, la compra desmedida da lugar a que haya descomposición de algunos productos por una inadecuada rotación de los mismos, además implica la contratación de más personal lo que provoca que puedan existir fugas que no se puedan comprobar, no se colocan los productos de acuerdo a la naturaleza de los mismos para evitar mezclas de olores o hasta de sabores (se colocan artículos de limpieza junto con artículos comestibles).

No cuentan con un sistema de control de inventarios mínimo, como podría ser, "un kardex manual", lo cual da lugar a pérdidas por fugas.

3.2 DE ORDEN FINANCIERO

La falta de un adecuado control del efectivo

Por la naturaleza de la empresa, existe un gran movimiento de efectivo, ya que se tiene la política de sólo aceptar el pago del consumo con efectivo o tarjetas de crédito (cuyos pagos no son muchos); al no contar con la supervisión adecuada de los controles sobre el manejo del efectivo, se utilizan procedimientos poco confiables, además de poco seguros, principiando con el hecho de no contar con una caja fuerte para ir depositando los traslados que se efectúan de la caja registradora por las ventas del día. Solamente una persona se encarga de realizar los depósitos diarios, lo que da lugar a que existan errores y confusiones al momento de ser revisados en el banco, dicho depósito es llevado por un empleado del restaurante al banco, lo que da lugar a riesgo tanto de

perder el dinero como de atentar contra la vida de la persona que lo realiza al momento de movilizarse hacia el banco; el mismo riesgo ocurre al momento de requerir sencillo al banco para dar cambio. No existe un adecuado control sobre los faltantes o sobranes de caja, el manejo de los fondos fijos (que se usa para iniciar y dar cambio) y de caja chica debido al mal uso que se hace de ellos; además no existía un manual de procedimientos de caja chica, como mínimo, tampoco políticas y procedimientos para el manejo del efectivo que diariamente ingresa a la empresa.

Otra situación es que el efectivo se usa para cambiar cheques y para pagar nóminas de sueldos, en contra de la integridad de los fondos.

La falta de asesores para el análisis de los proyectos de inversión.

Al no contar con la asesoría de profesionales con experiencia en áreas de finanzas y mercadeo, la empresa corre el riesgo de invertir en proyectos poco rentables por dejar de considerar o estudiar aspectos como los que a continuación se mencionan:

Estudio de la ubicación de las unidades de venta:

- ✓ Facilidad de acceso
- ✓ Competencia; dinámica de otras empresas de comida rápida
- ✓ Medio geográfico
- ✓ Niveles sociales
- ✓ Áreas de trabajo cercanas

Estudio Financiero-Económico:

- ✓ Situación financiera de la empresa
- ✓ Información financiera confiable y oportuna

La no existencia de un adecuado sistema de emisión y pago de cheques y de su documentación.

La no existencia de un departamento que revise el proceso de emisión y pago de cheques provoca que existan debilidades, tales como:

- ✓ Carencia de contraseñas de pago
- ✓ Carencia de órdenes de compra
- ✓ Carencia de órdenes de emisión de cheques
- ✓ Talonarios de cheques al sloanes de todos
- ✓ Emisión de cheques con máquina de escribir eléctrica, lo que da lugar a que puedan ser alterados o modificados fácilmente.
- ✓ Cheques emitidos sin la leyenda de No Negociable
- ✓ Medidas de seguridad débiles al momento de anular un cheque firmado, se dejan con las firmas.
- ✓ Una sola persona recibe las facturas, emite el cheque y lo paga.
- ✓ Al entregarse los cheques no se revisa la legalidad de los documentos que servirán de comprobante del gasto.

- ✓ No se cuenta con una persona que revise el cheque antes de pesarlo a firma, para determinar si procede o no el pago del gasto.
- ✓ Firma de cheques en blanco
- ✓ Formas de cheques con mínimas medidas de seguridad (papel corriente, algunos con numeración repetida, etc.)
- ✓ Falta de conciliaciones bancarias oportunas, afectando los intereses financieros de la empresa.

3.3 DE ORDEN FISCAL

La falta de supervisión en la aplicación y pago de los impuestos.

Esto provoca que existan deficiencias al momento de pagar los impuestos, tales como las que se mencionan a continuación:

- ✓ Que el porcentaje de impuesto que se aplique, no sea el correcto
- ✓ Que la base para aplicar el impuesto no sea razonable
- ✓ Que los formularios donde se consigna el monto de los impuestos tenga alteraciones o no cuente con toda la información requerida
- ✓ Que la fecha para el pago de los impuestos se venza antes de hacerse efectivo.
- ✓ Que el valor consignado en el formulario no coincida con el del cheque.

- ✓ Que se dejen de pagar impuestos que por ley le corresponden a la empresa, por la ignorancia de los mismos.

Todo lo anterior tiene como consecuencia para la empresa, que ésta tenga que pagar multas e intereses por mora, omisión o alteración de los pagos de los impuestos a los que está sujeta.

CAPITULO IV

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN UNA EMPRESA DE COMIDA RAPIDA

4.1 ANTECEDENTES

Por años la empresa objeto de estudio, manejó sus operaciones contando únicamente con el departamento de contabilidad, sin los controles adecuados para este tipo de negocios, por lo cual los propietarios decidieron empezar con la asesoría y control de una firma de auditores externos, quienes al observar la situación de la empresa concluyeron que eran necesarios los servicios de un Departamento de Auditoría Interna, para lo cual recomendaron contratar a un Contador Público y Auditor con quién se da inicio a este departamento dentro de la empresa; la primera responsabilidad que se le asigna es estructurar un Departamento de Auditoría Interna acorde a la empresa; y así en un tiempo no mayor de un año se llegó a contar con un departamento debidamente formado con su manual de funciones.

4.2 ESTRUCTURA

El departamento de Auditoría Interna debe tener un nivel de *staff* dentro de la empresa y reportar directamente al Consejo de Administración, que es la máxima autoridad antes de la asamblea de accionistas.

PERFIL DE PUESTOS

AUDITOR INTERNO

Descripción del Puesto: Es el jefe del departamento y como tal es el responsable directo del buen desempeño de las actividades a cargo del departamento.

Nivel Jerárquico: Forma parte del *staff* y está bajo las órdenes directas del Consejo de Administración.

Personal bajo su supervisión:

- ✓ Asistentes de auditoría interna.
- ✓ Auxiliares de auditoría interna.
- ✓ Secretaria

Responsabilidades:

- ✓ Planifica, coordina y dirige el funcionamiento del departamento a su cargo.
- ✓ Dirige las actividades de los subalternos bajo su jurisdicción, velando por la adecuada conducta de los mismos.
- ✓ Da seguimiento a las observaciones y recomendaciones contenidas en los informes, hasta obtener una acción satisfactoria total en relación con cada informe.

- ✓ Revisa antes del inicio de un nuevo año, el plan de trabajo anual, con la finalidad de hacerle los cambios necesarios de acuerdo a las políticas y proyecciones para el siguiente año y presenta los cambios al Consejo de Administración para su aprobación.
- ✓ Revisa constantemente los planes de trabajo mensuales para poder prevenir a tiempo, cualquier cambio en su ejecución y en caso necesario, presentarlo al Consejo de Administración para su aprobación.
- ✓ Es responsable de que en el Departamento a su cargo permanezca en todo momento, en su ausencia, el asistente.
- ✓ Revisa los estados financieros mensuales de la compañía.
- ✓ Controla que el personal bajo sus órdenes cumpla con todas sus obligaciones, así como con los programas y planes de trabajo establecidos.
- ✓ Vigila que el trabajo profesional y administrativo que rinden los subalternos se realice con el mayor celo y diligencia, así como con la debida prontitud y el menor costo posible.
- ✓ Suscribe y entrega o remite a los subalternos a su cargo las asignaciones de auditoría interna.
- ✓ Realiza personalmente determinadas auditorías de importancia especial, previa información al Consejo de Administración.
- ✓ En caso necesario o conveniente designa a un asistente para desempeñar trabajos de auditoría interna regulares o especiales.
- ✓ Pone en conocimiento de los niveles jerárquicos correspondientes, con la mayor urgencia posible y por la vía más rápida, cualquier caso de fraude, desfalco, malversación o

distracción de fondos; de conducta impropia de algún funcionario o de otra irregularidad grave que pudiere conocer como resultado de alguna misión de Auditoría Interna o por cualquier otro medio.

- ✓ Efectúa visitas de supervisión con regularidad cuando los auxiliares a su cargo se encuentran realizando trabajos de campo en los restaurantes a fin de efectuar pruebas selectivas del trabajo realizado, así como comprobar personalmente el cumplimiento del plan de trabajo aprobado.
- ✓ Efectúa las visitas de supervisión extraordinarias que, por las características de ciertas auditorías, resultan necesarias o convenientes.
- ✓ Da cuenta al Consejo de Administración, a la mayor brevedad posible, de cualquier contingencia que pudiere dificultar en forma sustancial el cumplimiento oportuno del plan de trabajo aprobado, y propone a dicha autoridad las medidas de emergencia que estima pertinentes.
- ✓ Asiste a las reuniones del consejo de accionistas en calidad de informador y asesor, siempre que se trata de algún asunto de importancia relacionado con su Departamento o cualquier otro aspecto del cual su criterio puede resultar orientador.
- ✓ Mantiene en el Departamento de Auditoría Interna un legajo permanente de papeles de trabajo de la compañía, debidamente actualizado.
- ✓ Utiliza el legajo permanente de papeles de trabajo con el objeto de revisar algún informe de cualquiera de los auxiliares de auditoría, o de supervisar el trabajo de campo efectuado por estos últimos.

- ✓ Da cuenta al Consejo de Administración, con su recomendación, dentro del plazo más breve posible, de cualquier acto reprobable del cual pudiere tener conocimiento, referente al trabajo o la conducta de cualquiera de sus subalternos, con el objeto de que por dicha autoridad se tome la acción procedente.
- ✓ Supervisa los informes rendidos por cada auxiliar, además de los correspondientes papeles de trabajo, a fin de comprobar si se han cumplido satisfactoriamente el programa y las instrucciones especiales que hubiere podido dictar, si se tratara de una auditoría interna regular, o sus instrucciones especiales, en caso de que la auditoría fuere de carácter especial.
- ✓ Eleva a las autoridades superiores su informe de auditoría interna.
- ✓ Controla el cumplimiento de todas las acciones emergentes de los informes de auditoría interna sin dar por definitivamente concluida ninguna auditoría, hasta tanto se hubiere tomado acción satisfactoria en relación con todas las observaciones y recomendaciones de los respectivos informes.
- ✓ Eleva informe escrito al Consejo de Administración sobre la labor realizada durante cada año calendario, en forma comparativa con el plan de trabajo correspondiente, y justifica en forma satisfactoria cualquier discrepancia apreciable entre el plan aprobado y la labor llevada a cabo.
- ✓ Revisa y aprueba los reportes de control de tiempos y control de gastos elaborados por el personal de Auditoría Interna a su cargo, los cuales previamente son revisados por el asistente.

- ✓ Revisa, aprueba y remite al jefe del departamento de contabilidad, dentro de un plazo reglamentario, un reporte de gastos del Departamento de Auditoría Interna.

Autoridad:

- ✓ Tiene autoridad directa e inmediata sobre todo el personal de Auditoría Interna.
- ✓ Tiene facultad para dirigir en coordinación con el Gerente respectivo, al personal de la compañía ajeno al Departamento de Auditoría Interna, a fin de que se corrijan o subsanen bajo su dirección, los errores o deficiencias de que tuviere conocimiento, o para que se registren a la brevedad las operaciones contables ordinarias que procedan. A de entenderse, sin embargo, que los mencionados errores o deficiencias corresponden a su nivel de competencia.
- ✓ En consideración al rango jerárquico y a la capacidad profesional del auditor interno, las instrucciones a que se refiere el párrafo anterior estarán sujetas a que si el caso fuere de importancia, éste es elevado por el auditor interno al Consejo de Administración.
- ✓ En cuanto a jerarquía y capacidad profesional, así como también debido a su entrenamiento especial en materia de procedimientos y sistemas, el criterio del auditor interno normalmente prevalece sobre el de otros funcionarios de inferior o igual categoría, cuando se produce disparidad de criterios sobre la interpretación o aplicación de algún procedimiento o sistema. Si la controversia es de importancia, el auditor interno da cuenta posteriormente a las autoridades superiores, con su dictamen, para conocimiento y resolución definitiva.

ASISTENTE DE AUDITORIA

Descripción del puesto: Ocupa un mando medio dentro del Departamento de Auditoría Interna. Cuenta con la capacidad suficiente para desarrollar su trabajo con un grado menor de supervisión por parte del auditor interno y cuando éste último lo considera conveniente, el asistente revisa el trabajo de los auxiliares de auditoría interna.

Nivel Jerárquico: Reporta directamente al auditor interno.

Personal bajo su supervisión:

- ✓ Auxiliares de auditoría interna.

Responsabilidades:

- ✓ Dirige y supervisa el trabajo efectuado por los auxiliares del departamento de auditoría interna.
- ✓ Eleva al auditor interno los informes producto de las auditorías normales o especiales en las fechas establecidas en los programas de trabajo mensuales y anuales.
- ✓ Es responsable directo de la ejecución del plan de trabajo del departamento, aprobado por el Consejo de Accionistas para cada año calendario. Esta responsabilidad es exigible para las auditorías en que es expresamente asignado por el auditor interno.
- ✓ En caso de ausencia del auditor interno, el asistente de auditoría tiene la responsabilidad de sustituirlo temporalmente, cuando se trata de algún viaje, vacaciones, enfermedad o por alguna

otra razón. Dicha sustitución temporal se produce en forma automática y no requiere disposición escrita de ninguna autoridad.

- ✓ Observa cuidadosamente las órdenes recibidas del auditor interno.
- ✓ Cumple con los planes de trabajo del Departamento de Auditoría Interna.
- ✓ En cada trabajo de auditoría interna realizado aplica cuidadosamente los programas de trabajo que corresponden.
- ✓ Pone en conocimiento del auditor interno, con la mayor urgencia posible y por la vía más rápida y expedita a su disposición, cualquier caso de fraude, desfalco, malversación o distracción de fondos, de conducta impropia de un funcionario o de otra irregularidad grave que pudiere conocer como resultado de alguna misión de auditoría interna o por cualquier otro medio.
- ✓ Da cuenta inmediatamente al auditor interno de cualquier inconveniente que pueda dificultar en forma sustancial el cumplimiento del plan de trabajo aprobado, y propone las medidas de emergencia que estime apropiadas para la regularización del trabajo.

Autoridad:

- ✓ Tiene facultad para impartir órdenes al personal bajo su cargo en la compañía. Está autorizado para dar instrucciones necesarias a fin de que se corrijan o subsanen, bajo su dirección, los errores o deficiencias de que tenga conocimiento, o para que se registren a la brevedad las operaciones contables ordinarias que sean procedentes. A de entenderse, sin embargo, que los mencionados errores o deficiencias corresponden a su nivel de competencia.

AUXILIAR DE AUDITORIA

Descripción del puesto: Es responsable de la realización del trabajo de campo de auditoría en la compañía, para lo cual observa el plan de trabajo de auditoría y aplica los programas de trabajo correspondientes.

Nivel Jerárquico: Recibe órdenes solamente del auditor interno y del asistente de auditoría interna.

Responsabilidades:

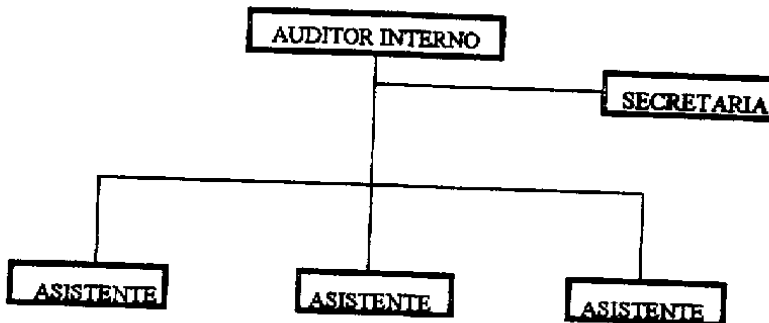
- ✓ Es responsable de prestar asistencia técnica y administrativa al auditor interno y al asistente de auditoría interna en el desempeño de las funciones propias del departamento.
- ✓ Es responsable de cumplir las asignaciones de auditoría interna regular o especial que se le encomiendan, así como de cumplir cualquier misión especial que le asigna el auditor interno o el asistente del auditor interno.
- ✓ Mantiene el archivo de papeles de trabajo del departamento al día y de conformidad con el sistema que se aplica.
- ✓ Informa por escrito al asistente de auditoría interna, el estado de las asignaciones pendientes.
- ✓ Prepara los formularios de control de tiempo y de gastos y los entrega al auditor interno.
- ✓ Realiza cualquier otra labor que le encomienda el auditor interno o el asistente de auditoría interna.

- ✓ Cuando el personal de Auditoría Interna deba realizar viajes por asuntos de trabajo, coordina todo lo relacionado con boletos, reservaciones, viáticos y otros.
- ✓ En general cuida del archivo de documentos, correspondencia, papeles de trabajo, informes, también atiende a los visitantes que se presentan al Departamento de Auditoría Interna y vela por el buen desarrollo de todas las actividades secretariales.

4.3 EVOLUCION Y SITUACION HASTA LA FECHA

Como se indicó anteriormente el departamento de auditoría interna se inició únicamente con el Auditor Interno, quien estuvo sólo por algunos meses, durante los cuales realizó un análisis de la situación de la empresa para definir con cuanto personal debía de contar el departamento para poder cubrir las mayoría de las áreas dentro de la empresa.

Al tener definido el número de personal requerido, le fue autorizado contratarlo quedando integrado de la siguiente forma:



4.4 FUTURO PREVISIBLE DEL CPA COMO PROTAGONISTA EN UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

En la actualidad, debido a los cambios que se dan dentro de las empresas por ejemplo la tendencia a reducción de recursos y la búsqueda de otras alternativas, provoca en cierto modo que se cree un ambiente de insatisfacción con los servicios tradicionales de auditoría, por lo que el Contador Público y Auditor, debe irse adaptando y actualizando junto con las empresas para que sus servicios estén acordes a las constantes necesidades.

A continuación se presenta una serie de comparaciones entre la forma tradicional de la auditoría y desde un punto de vista más actual y dinámico, derivado de las nuevas necesidades y aspiraciones de las empresas:

AUDITORIA TRADICIONAL	AUDITORIA ACTUAL Y DINAMICA
Detectar e informar los problemas	Anticipar y solucionar los problemas potenciales antes que se presenten.
Recomendar soluciones	Ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos.
Enfoque a través del marco de los estándares y normas de auditoría	Enfoque desde la perspectiva de las empresas.
La independencia del auditor se logra mediante separación rígida, estructural y funcional.	La independencia del auditor es una actitud mental y profesional.
El alcance de la auditoría es ser financiera, operativa y de cumplimiento.	El alcance se extiende a consultoría y asesoría, a soporte en desarrollo de nuevos productos, servicios, sistemas, también es financiera, operativa y de cumplimiento, además cuenta con un monitoreo continuo de desempeño.

AUDITORIA TRADICIONAL	AUDITORIA ACTUAL Y DINAMICA
La cobertura es a través de un examen total.	Concentra esfuerzos en áreas de alto riesgo.
La presencia del auditor es cíclica y planeada.	El auditor está donde se requiere su presencia.
La planeación de la auditoría es basada especialmente en resultados históricos.	La planeación es en tiempo real, con información de indicadores en línea y con análisis de riesgo.
La responsabilidad del auditor es muy limitada.	La responsabilidad es alta.
Todos los auditados son iguales.	Cada empresa requiere un servicio diferente, de acuerdo a sus necesidades particulares.
Un solo producto.	Múltiples productos, para múltiples empresas.
Tratamiento masivo.	Tratamiento individualizado.
Comunicación con la administración rígida, formal.	Comunicación por diferentes medios y canales, más informal

AUDITORIA TRADICIONAL	AUDITORIA ACTUAL Y DINAMICA
Ejecución del trabajo sólo por el auditor.	Ejecución por un grupo en el que participa el auditado como socio, alianzas estratégicas.
El trabajo es orientado a tareas y a la actividad.	Trabajo orientado a los procesos y al resultado.
La evaluación de la función de la auditoría es por el auditor, contra estándares para la práctica de auditoría interna.	Quien recibe el servicio mide la efectividad y la calidad del mismo.
Una operación controlada es una operación con controles para todos los riesgos críticos.	Una operación controlada es aquella para la cual se ha tomado una decisión consciente sobre los riesgos que se van a asumir y los que se van a reducir mediante controles.
El control óptimo es el máximo	El control óptimo es un nivel razonable de control basado en el balance de los beneficios del control contra los costos, la ineficiencia y otros efectos negativos del control. ⁹

⁹ CARREÑO, MANUEL, Seminario Auditoría y control de sistemas de información

4.5 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES PARA MINIMIZAR EL EFECTO DE LAS CAUSAS EXPUESTAS EN EL CAPITULO III

A continuación se presenta una serie de políticas y procedimientos aplicables a una empresa de comida rápida, recomendados por un departamento de auditoría interna, para implementar controles en los ciclos de ingresos y egresos:

- ✓ Requisición de Materia Prima
- ✓ Compra de Materia Prima
- ✓ Traslado de Materia Prima a Cocina
- ✓ Reembolso de caja chica a restaurantes
- ✓ Emisión de cheques para pago de cajas chicas de restaurantes
- ✓ Traslado de Fondos de caja registradora a caja fuerte
- ✓ Procedimiento para efectuar Depósitos
- ✓ Tratamiento a faltantes y sobrantes
- ✓ Arqueos en horas de mayor movimiento
- ✓ Control de emisión de cheques de: Proveedores, caja chica departamento de compras, transferencias, pago de planillas y prestaciones, pago a socios, gastos administrativos y pago de impuestos.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

REQUISICION DE MATERIAS PRIMAS

PERSONA	PROCEDIMIENTO	DOCUMENTO QUE INTERVIENE
Administrador de restaurante	<p>Efectúa pedido de materias primas a utilizar en el día al encargado de bodega.</p> <p>El pedido puede efectuarse telefónicamente a oficinas centrales, en este caso tanto el encargado de tomar pedidos como el administrador del restaurante, deben completar la forma de pedido con los mismos datos.</p>	<p>Pedido, que consigna lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Número correlativo *Fecha del pedido *No. de restaurante *Producto requerido *Cantidad <p>En caso de pedido telefónico la forma que completa el encargado de pedidos es la original y la que se completa en el restaurante es la copia.</p> <p>Distribución del pedido:</p> <p>Original se envía a bodega, copia se archiva en el restaurante</p>
Encargado de Bodega	<p>Recibe pedido y verifica si hay existencias. De no haber existencias para cubrir todo el pedido se harán despachos parciales. Entrega al transportista el pedido.</p>	<p>Original pedido. En la columna de cantidad despachada anota la cantidad de producto despachado.</p>
Transportista	<p>Coteja contra el pedido la cantidad que está transportando al restaurante. De concordar los datos se procede a transportar la materia prima. Firma de recibido el pedido.</p>	<p>Original del pedido.</p>

PERSONA	PROCEDIMIENTO	DOCUMENTO QUE INTERVIENE
Encargado de Bodega	Firma y sella de despachado	Original del pedido.
Encargado de Bodega	Documenta la salida de almacén	Forma de salida de producto de bodega que consigna: <ul style="list-style-type: none"> • Número correlativo • Fecha de salida • Ref. al pedido • Cantidad de materia prima • Restaurante destino • Firma de transportista.
Administrador de restaurante	<p>Coteja contra el pedido que le entrega el transportista, la cantidad recibida contra la requerida. De concordar los datos recibe la materia prima y firma de recibido el pedido.</p> <p>De haberse efectuado el pedido telefónicamente, el administrador del restaurante debe anotar en su pedido la cantidad efectivamente recibida.</p>	Copia del pedido que se archiva en restaurante mientras se recibe la materia prima solicitada.

**PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
COMPRA DE MATERIA PRIMA**

PERSONA	PROCEDIMIENTO	DOCUMENTO QUE INTERVIENE
Encargado de Compras	En base a los reportes diarios de existencia emitidos por el sistema de control de inventarios, procede a completar la orden de compra de los productos que se encuentran en el límite mínimo de existencias. La orden de compra puede enviarse vía fax, personalmente o por teléfono.	Orden de compra que consigna lo siguiente: *Número correlativo *Fecha del pedido *Proveedor requerido *Cantidad de materia prima *Costo unitario *Total de la compra *Firma autorización del jefe de compras Original se envía al proveedor, copia a bodega y otra copia al archivo.
Proveedor	Recibe pedido y despacha	Factura proveedor Considerar que las facturas cumplen con los requisitos legales mínimos (No. orden, Nit, No. resolución)
Encargado de Bodega	Compara concordancia de datos entre factura del proveedor y la orden de compra. En caso de existir diferencia no se recibe el pedido.	Factura del Proveedor y orden de compra
Encargado de Bodega	Ingresa materia prima a bodega.	Forma de ingreso de producto a bodega que consigna: *Número correlativo *Fecha del ingreso *Ref. orden compra

PERSONA	PROCEDIMIENTO	DOCUMENTO QUE INTERVIENE
Proveedor	Obtiene firma del encargado de compras en la factura original, adjunta copia de orden de compra del encargado de bodega y la remite a oficinas administrativas para su pago.	*Costo unitario *Firma del proveedor Copia de orden de compra de bodega. Factura del proveedor
Caja	Entrega contraseña de pago al proveedor. Envía soporte de la compra a contabilidad.	Factura original Orden de compra
Contador	Actualiza existencias y costos de materias primas	Factura original

**CONTROL DE INVENTARIOS
TRASLADO DE MATERIA PRIMA A COCINA**

PERSONA	PROCEDIMIENTO	DOCUMENTO QUE INTERVIENE
Operaria	Efectúa pedido a bodega de las materias primas que se semielaboran en el día.	<p>Pedido, consigna los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número correlativo • Fecha del pedido • Producto requerido • Cantidad <p>Original y copia para el encargado de bodega.</p>
Encargado de Bodega	Recibe el pedido y traslada al área de cocina la materia prima requerida.	Original y copia del pedido. En la columna de cantidad despachada anota la cantidad de materia prima trasladada.
Operaria	Coteja la cantidad despachada anotada en el pedido contra la cantidad física recibida. Firma de recibido.	Original y copia del pedido.
Encargado de Bodega	Firma y sella de despachado.	<p>Original y copia del pedido.</p> <p>Original se archiva en bodega y se identifica como traslado interno de materia prima.</p> <p>Copia se archiva en cocina.</p>

PROCEDIMIENTO PARA REEMBOLSOS DE CAJA CHICA A RESTAURANTES

PABOS	PROCEDIMIENTO	PERSONA INTERESADA	ADMINISTRADOR DE RESTAURANTE	SUPERVISOR DE AREA	EMISION CHEQUE
1	Surge la necesidad de efectuar un gasto y solicita dinero.				
2	Evalúa la necesidad y si procede el gasto, requiere al interesado documentar el retiro del dinero a través de un vale.				
3	Dispone SOLAMENTE de DOS DIAS incluyendo el día de la entrega del dinero, para presentar documento o reintegrar el efectivo recibido.				
4	Presenta los documentos para liquidar el "Vale"				
5	Revisa los documentos y al hallarlos correctos los acepta en liquidación del vale. Liquidado el "Vale" firmándolo el Gerente y la persona interesada, como se indica en el "Vale" y lo archiva.				
6	Clasifica los documentos según el detalle requerido por el "Formato de Liquidación" y procede a llenar y firmar tal formato como corresponde.				
7	Prepara personalmente la liquidación y reembolso del fondo, incluyendo únicamente los documentos -No Vales-				
8	Envía la liquidación de Caja Chica preparada al Supervisor de área que le corresponde para su revisión y autorización.				
DEL 9	PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA EMISION				
AL 18	DE CHEQUES (VER SIGUIENTE CUADRO)				
19	Solicita cheque de reembolso en pagaduría y firma voucher.				

**PROCEDIMIENTOS DE CONTROL EMISION DE CHEQUES
PARA PAGO DE CAJAS CHICAS DE RESTAURANTES**

	PROCEDIMIENTO	Sub-Gte. Oper.	Centrali- zador	Contador General	Cajera	Auditor Auditoria	Gerentes Rest.	
1	Recibe los reembolsos de los gerentes de restaurantes, aprueba los gastos y los traslada al centralizador							
2	Revisa que las Facturas llenen requisitos legales, y que cuenten con la aprobación del Sub-Gerente de operaciones, las clasifica por empresa, codifica y elabora la orden de emisión de cheque.							
3	Prepara los reembolsos que serán pagados el próximo día de pago y los traslada para autorización al Contador General.							
4	Revisa la orden de emisión de cheque y la firma de autorizado luego la traslada al centralizador.							
5	Traslada la orden de cheque con su documentación a caja para emitir el cheque.							
6	Emite el cheque y genera listado de cheques emitidos en el día en tres copias (una copia para auditoría, una para control de caja y la otra para control de cheques en proceso de firma).							
7	Traslada a Auditoría Interna para revisión con su listado de cheques correspondiente.							
8	Revisa la documentación del cheque, la orden de emisión y el cheque, lo visa dejando sello y firma en el voucher del cheque, luego lo traslada con hoja de control a caja.							
9	Recibe los cheques y se encarga de trasladar a firmas de acuerdo al rango establecido.							
10	Entrega los cheques a los gerentes de restaurante, archiva los vouchers de cheques y los envía a contabilidad.							

[Handwritten signature]

**CONTROL DE EFECTIVO EN RESTAURANTES
PROCEDIMIENTO PARA TRASLADO DE FONDOS DE CAJA REGISTRADORA A
CAJA FUERTE**

1. Para iniciar a trabajar, el cajero es provisto por parte del Administrador, de un monto razonable (fondo fijo o fondo de cambio), el que deberá ser TRASLADADO nuevamente al Administrador, cuando se cuente con un monto similar proveniente de las ventas del día.
2. El documento que ampara la entrega del fondo de cambio a cada cajero, es el formulario de traslado, en el cual cada Administrador consigna todos los datos solicitados, además de la firma y el nombre de quien recibe.
3. El documento que ampara la entrega de efectivo de cada una de las cajas registradoras hacia la caja fuerte, es el formulario de traslado, consignándose todos los datos solicitados.
4. El administrador guarda el formulario de traslado de fondo de cambio dentro de su fondo fijo, ya que éste sirve de respaldo al momento de efectuar arqueos.
5. El cajero, por su parte, debe guardar dentro de su caja registradora el formulario de traslado a caja fuerte, ya que este sirve de soporte al efectuar arqueos.
6. Ningún documento será válido si carece de las firmas de entrega, de recibido, monto, hora del traslado, fecha y número de caja registradora.
7. El cajero debe mantener en caja registradora un monto no mayor de Q. 500.00

PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE LAS MAQUINAS REGISTRADORAS

CORTES EN CAJA

CORTES "X"

1. Se debe realizar un corte en x, en la caja registradora, antes de empezar a trabajar.
2. Sirve para hacer cortes parciales durante el día de las ventas efectuadas.
3. Sirve de base para el análisis sobre las ventas
4. Se utiliza para hacer el desglose del producto vendido

CORTES "Z"

Es el corte que se realiza al finalizar las operaciones en la máquina registradora.

Al efectuar estos cortes prácticamente la máquina registradora queda borrada, uno de estos cortes se deberá enviar a la oficina con el análisis de venta, la cinta de la máquina registradora y los vouchers de las ventas al crédito.

PREPARACION DE LA CINTA DE AUDITORIA

Al finalizar los cortes de cierre debe retirarse la cinta de la caja registradora y prepararse de la siguiente manera:

1. Ser doblada correctamente de punta a punta
2. Imprimírsele el sello respectivo y llenarlo correctamente

3. Guardarse en un lugar seguro para ser enviada a la oficina el día siguiente, junto con su corte en z y vouchers de ventas al crédito.

PROCEDIMIENTO DE ARQUEOS

1. Utilizar los formatos diseñados en la empresa para este fin.
2. Llenar la información básica que se necesita como:

- ✓ Empresa
- ✓ Restaurante
- ✓ Desglose del efectivo
- ✓ Documentos varios
- ✓ Fecha
- ✓ Firma del cajero
- ✓ Firma del administrador

TRASLADOS A CAJA FUERTE

Es importante realizar traslados a la caja fuerte para evitar posibles robos en el restaurante.

El monto que debe tenerse en caja, para cambio, no debe exceder de Q 500.00, pues existe un seguro que cubre únicamente este monto.

PROCEDIMIENTO PARA ANULACIÓN DE OPERACIONES

1. La anulación debe ser hecha por el administrador y no por el cajero.
2. Establecer la razonabilidad de la anulación.

3. Tener cuidado con los códigos de los productos que se están anulando.
4. Se debe anular toda la operación, no parcialmente.
5. La anulación debe contener la firma del cajero y del administrador y una breve explicación.
6. Los tickets anulados deben quedar adjuntos a la cinta.

CONTROL DE EFECTIVO EN RESTAURANTES PROCEDIMIENTO PARA EFECTUAR DEPOSITOS

Diariamente al cierre del restaurante, el Administrador prepara los depósitos del día, de la siguiente forma:

1. De acuerdo al análisis de venta realiza el cuadro correspondiente, haciendo un detalle del dinero que será depositado así:

_____	billetes de 100.00	Q.	
_____	billetes de 50.00	Q.	
_____	billetes de 20.00	Q.	
_____	billetes de 10.00	Q.	
_____	billetes de 5.00	Q.	
_____	billetes de 1.00	Q.	
_____	billetes de 0.50	Q.	

2. De igual forma procede con las monedas, finalmente se llena el formulario de depósito provisto por el banco y deja el dinero preparado en la bolsa correspondiente, para entregarlo al momento que pase la unidad móvil en cada restaurante.

3. Las unidades móviles pasaran únicamente una vez al día.
4. Por seguridad las unidades móviles no tienen un horario predeterminado para pasar en cada restaurante, por lo que se hace sumamente importante dejar preparado el depósito cada noche, de esta forma se estará evitando contratiempos y retrasos en los depósitos.
5. Es prohibido que en los restaurantes permanezca dinero de las ventas de dos o más días, ya que esto aumenta el riesgo de robo del efectivo.
6. Los Administradores deberán guardar el detalle del dinero enviado.
7. Tanto las boletas de depósito como el detalle mencionado deben ser firmados por dos personas (administrador y asistente), con el objeto de evitar problemas para el administrador, al momento de resultar faltantes reportados por el banco.

CONTROL DE EFECTIVO EN RESTAURANTES
PROCEDIMIENTO DE FALTANTES Y SOBANTES

1. Los arqueos de fondos no deben ser realizados únicamente por el departamento de Auditoría Interna, ya que es recomendable que éstos sean realizados periódicamente por cada Administrador. En ambos casos pueden resultar FALTANTES y/o SOBANTES, en cuyo caso debe procederse de la siguiente forma:

- ✓ Se debe llenar las formas de faltantes y/o sobrantes, según sea el caso, asegurándose de que se consignen TODOS los datos solicitados, así como las firmas del Administrador o Asistente encargado y la del cajero responsable.
- 2. Al finalizar el día si se trata de sobrantes, éstos deberán depositarse íntegramente haciendo la anotación correspondiente en el reverso de la boleta de depósito.
- 3. Si se trata de faltantes deberá llenarse el formato de reporte de faltantes con los datos de la persona responsable, el cual debe ser firmado en original, pues en este formato el responsable acepta que el monto del faltante le sea descontado de su sueldo, luego se indica en la boleta de depósito que no se deposita completo el dinero de las ventas debido al faltante de la Caja Registradora No. xxx y el nombre del responsable.
- 4. Para amparar dicho faltante y/o sobrante debe enviarse un memorándum adjuntando los reportes al departamento de personal con copia al Departamento Financiero y a Auditoría Interna.
- 5. Todos los reportes, memos relacionados y documentación de las operaciones del día deben ser enviados inmediatamente a las oficinas centrales.

**CONTROL DE EFECTIVO EN RESTAURANTES
PROCEDIMIENTO PARA ARQUEOS DE FONDOS EN HORAS DE MAYOR
MOVIMIENTO**

1. Al inicio del día, el administrador debe asignar a cada caja registradora un fondo de cambio, una vez éste sea devuelto por el cajero debe mantenerlo preparado pues será

utilizado al efectuarse arqueos de cajas registradoras, en horas de mayor movimiento para no detener el flujo de operaciones.

2. Al presentarse Auditoría Interna a realizar arqueos de cajas registradoras, en horas de mayor movimiento, el procedimiento a seguir será el siguiente:

- a) El auditor se presenta con el administrador del restaurante para indicarle que se realizará el arqueo, en ese momento el administrador tendrá preparado el fondo de cambio asignado a esa caja registradora y en forma conjunta se esperará a que el cajero tenga un espacio de tiempo entre cada cobro para realizar el cambio.
- b) Asignar a una persona que siga realizando los cobros de los clientes, entregando para ese efecto el fondo de cambio preparado.
- c) En ese espacio de tiempo, (no mayor de 3 minutos) el administrador procede a realizar un corte en X y el cajero colocará con sus manos el dinero, *slips* de tarjetas de crédito, hoja de traslado del día, y cualquier otro documento que contenga la caja registradora, en una bolsa y, junto con el auditor se retirarán del área de caja para proceder a realizar el arqueo.

- d) Si cada administrador vela por que los cajeros a su cargo cumplan con no tener un monto mayor de Q.500.00, además de mantener en orden sus cajas, los arqueos podrán hacerse en un menor tiempo.
- e) Los fondos de Caja Chica, fondos de cambio o fijos y dinero de las ventas, deben ser manejados en forma INDEPENDIENTE, por parte de cada administrador, de tal suerte que se facilite la realización de los arqueos correspondientes.

**PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE EMISION DE CHEQUES
PAGO A PROVEEDORES**

PROCEDIMIENTO	Recepcio- nista	Centra- lizador	Contador General	Cajera	Auxiliar Auditoria	Resp. firma	Provee- dor
1 Recibe factura original del proveedor y la nota de envío firmada por el jefe de la bodega, extiende contraseña, incluyendo fecha de pago. Anota en cuaderno de control No. de contraseña, nombre del proveedor y traslada a centralizador en contabilidad.							
2 Revisa que las Facturas llenen requisitos legales, y que estén acompañadas de documento de recepción de almacén. Si llenan los requisitos las clasifica de acuerdo a la fecha en que serán pagadas y las codifica. Si no llenan los requisitos las regresa a recepción para contactar al proveedor y se solicite lo que haga falta para completar la documentación.							
3 Elabora orden de emisión de cheques de las facturas que serán pagadas el próximo día de pago y traslada para autorización al contador.							
4 Revisa la orden de emisión de cheque y la firma de autorizado, luego la traslada al centralizador.							
5 Traslada orden de cheque con documentación a caja para emitir cheque.							
6 Emite el cheque y genera listado de cheques emitidos en el día, en tres copias (auditoría, control de caja y cheques en proceso de firma)							
7 Traslada a Auditoría Interna para revisión con su listado correspondiente.							
8 Revisa la documentación del cheque, la orden de emisión y el cheque, lo visa dejando sello y firma en el voucher del cheque, luego lo traslada con hoja de control a caja							
9 Recibe los cheques y se encarga de trasladar a firmas, de acuerdo al rango establecido							
10 Entrega los cheques a los proveedores previo a entrega de contraseña, y archiva los vouchers de cheques y los envía a contabilidad.							

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA EMISION DE CHEQUES
PAGO DE CAJA CHICA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

PROCEDIMIENTO	Jefe Compras	Centralizador	Sub-Gte. Admtivo.	Cajera	Auxiliar Audit.	Resp. firma
1 Prepara formulario de reembolso y lo traslada al centralizador.						
2 Recibe el reembolso y revisa que las facturas llenen los requisitos legales, clasifica por empresa, codifica y elabora orden de emisión de cheques.						
3 Prepara los reembolsos que serán pagados el próximo día de pago y los traslada para autorización, al Sub-Gerente Administrativo.						
4 Revisa la orden de emisión de cheque y que los documentos sean de gastos menores de la empresa, para los que fue destinado el fondo, luego firma de autorizado y traslada al centralizador orden de emisión de cheque.						
5 Traslada la orden de cheque con su documentación a caja para emitir el cheque.						
6 Emite el cheque y genera listado de cheques emitidos en el día en tres copias (una para auditoría, una para control de caja, y una para cheques en proceso de firma).						
7 Traslada a Auditoría Interna para revisión con su listado de cheques correspondiente.						
8 Revisa la documentación del cheque, la orden de emisión y el cheque, lo visa dejando sello y firma en el voucher del cheque, luego lo traslada con hoja de control a caja.						
9 Recibe los cheques y se encarga de trasladar a firmas, de acuerdo al rango establecido.						
10 Entrega el cheque al jefe de compras, archiva el voucher del cheque y lo envía a contabilidad.						

**PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA EMISION DE CHEQUES
TRANSFERENCIAS**

	PROCEDIMIENTO	Enc. Depósitos	Centra- lizador	Contador General	Cajera	Auxiliar Audit.	Resp firma	Recep- cionista
1	Diariamente prepara disponibilidad de bancos en dos copias (una la traslada al centralizador y la otra a Gerencia General).							
2	Revisa que existan fondos en las cuentas de donde se emitirán los cheques, y en los casos donde corresponda elabora boleta de depósito y orden de emisión de cheque, codifica y luego la traslada a contador general para autorización.							
3	Revisa la orden de emisión de cheque y la firma de autorizado, luego la traslada al centralizador.							
4	Traslada la orden de cheque con su documentación a caja para emisión de cheque.							
5	Emita el cheque y genera listado de cheques emitidos en el día en tres copias (una para auditoría, otra para control de caja y una para cheques en proceso de firma).							
6	Traslada a Auditoría Interna para revisión con su listado de cheques correspondiente.							
7	Revisa la documentación del cheque, la orden de emisión y el cheque, lo visa dejando sello y firma en el voucher del cheque, luego lo traslada con hoja de control a caja.							
8	Recibe los cheques y se encarga de trasladar a firmas, de acuerdo al rango establecido.							
9	Entrega los cheques firmados al centralizador, incluyendo el voucher del cheque.							
10	Traslada a Recepción para que los envíen al Banco y una vez tenga firmado el voucher y el depósito los archiva.							

PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE PAGO DE CHEQUES
PAGO DE PLANILLAS, (ADMÓN. Y RESTAURANTE), COMISIONES DE GERENTES
PAGO DE IGSS, CUOTAS PATRONALES
PAGO DE LIQUIDACIONES LABORALES, ANTICIPOS SOBRE SUELDOS

	PROCEDIMIENTO	Asistente Rec. Hum.	Encar. Rec. Hum.	Centra- lizador	Cajero	Auxiliar Aud.	Resp. firma	Recep- cionista
1	Elabora orden de emisión de cheque de acuerdo a: formulario o planillas y al calendario establecido para el pago. Luego traslada la orden de emisión de cheque y las planillas o el soporte al encargado de Recursos Humanos.							
2	Revisa que la orden de emisión de cheque esté conforme a las planillas previamente autorizadas o documento de soporte y firma autorizando la emisión del cheque, luego traslada al centralizador.							
3	Codifica, asigna el número de cuenta y banco de donde se emitirá el cheque y lo traslada a Caja.							
4	Emitte el o los cheques y genera listado de cheques emitidos en el día en tres copias (una para auditoría, una para control de caja y una para controlar cheques en proceso de firma).							
5	Traslada a Auditoría Interna para revisión con su listado de cheques correspondiente.							
6	Revisa la documentación del cheque, la orden de emisión y el cheque, lo visa dejando sello y firma en el voucher del cheque, luego lo traslada con hoja de control a caja.							
7	Recibe los cheques y se encarga de trasladar a firmas a quien corresponda, de acuerdo a rango establecido.							
8	Entrega los cheques a Recursos humanos, incluyendo el voucher y los documentos.							
9	Coordina con recepcionista el pago de cuotas IGSS y otros con quien corresponda.							

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA EMISION DE CHEQUES
PAGO A SOCIOS

PROCEDIMIENTO	Centralizador	Gerente General	Cajera	Auxiliar Auditoría	Respon. firma	Socios
1 Prepara las órdenes de emisión de cheque que serán pagadas en la semana, las codifica y las traslada a Gerencia General para su autorización, incluyendo el listado correspondiente y los recibos en papel español.						
2 Revisa que las órdenes de emisión de cheque estén correctas, firma la autorización y la regresa al centralizador.						
3 Traslada la orden de cheque con su documentación a caja para emitir el cheque.						
4 Emite el cheque y genera listado de cheques emitidos en el día en tres copias (una para auditoría, una para control de caja y la otra para controlar cheques en proceso de firma).						
5 Traslada a Auditoría Interna para revisión con su listado de cheques correspondiente.						
6 Revisa la documentación del cheque, la orden de emisión y el cheque, lo visa dejando sello y firma en el voucher del cheque, luego lo traslada con hoja de control a caja.						
7 Recibe los cheques y se encarga de trasladar a firmas, de acuerdo al rango establecido.						
8 Entrega los cheques firmados a gerencia general.						
9 Los envía a los socios.						

**PROCEDIMIENTOS CONTROL PARA EMISION DE CHEQUES
PAGO DE SERVICIOS, SEGUROS, ARRENDAMIENTO Y GASTOS COMUNES,
MANTEN. PUBLICIDAD Y OTROS GTOS. ADMITIVOS.**

PROCEDIMIENTO	Recep- cionista	Centra- lizador	Sub-Gte. Admitivo.	Cajera	Aux. Audit.	Respon. firma	Provee- dor
1 Recibe documentos de cobro (factura original), extiende contraseña llenando los datos en la que incluye fecha de pago. Anota en cuaderno de control, número de contraseña y nombre de proveedor del servicio, traslada a centralizador contraseña y documento.	↓						
2 Revisa que los documentos llenen los requisitos legales. Si los llena, los clasifica de acuerdo a la fecha en que serán pagados y los codifica. Si no, los regresa al proveedor del servicio solicitando lo que haga falta.		↓					
3 Elabora orden de emisión de cheques de los documentos que serán pagados el próximo día de pago y traslada para autorización del Sub Gerente Administrativo.		↓					
4 Revisa la orden de emisión de cheque, el documento de soporte, que el pago esté de acuerdo a sus registros. luego firma la orden de emisión de cheque y la traslada al centralizador.		↓	↓				
5 Traslada orden de emisión de cheque con documentación a caja, para emitir cheque.				↓			
6 Emite el cheque y genera listado de cheques emitidos en el día en tres copias (una para auditoría, una para control de caja, y la otra para control de cheques en proceso de firma).				↓			
7 Traslada a Auditoría Interna para revisión, con su listado de cheques.				↓			
8 Revisa la documentación del cheque, la orden de emisión y el cheque, lo visa dejando sello y firma en el voucher del cheque, luego lo traslada con hoja de control a caja.				↓			
9 Recibe los cheques y se encarga de trasladar a firmas, de acuerdo al rango establecido.				↓			
10 Entrega los cheques a los proveedores de servicios previa entrega de contraseña, archiva los vouchers de cheques y envía a contabilidad				↓			→

**PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA EMISION DE CHEQUES
PAGO DE IMPUESTOS**

	PROCEDIMIENTO	Encargado de Impptos.	Centralizador	Contador General	Cajera	Auxiliar Audit.	Resp. firma	Recepcionista
1	Elabora formulario de Impuesto a pagar, luego elabora orden de emisión de cheque de acuerdo al formulario y lo traslada al centralizador.							
2	Revisa que el formulario concuerde con la orden de emisión de cheque, codifica, asigna cuenta bancaria y la traslada al contador general para autorización de pago.							
3	Revisa la orden de emisión de cheque, el formulario, la autoriza y la traslada al centralizador.							
4	Traslada la orden de cheque con su documentación a cajero.							
5	Emite el cheque y genera listado de cheques emitidos en el día en tres copias (una para auditoría, una para control de caja y una para cheques en proceso de firma).							
6	Traslada a Auditoría Interna para revisión con su listado de cheques correspondiente.							
7	Revisa la documentación del cheque, la orden de emisión y el cheque, lo visa dejando sello y firma en el voucher del cheque, luego lo traslada con hoja de control a caja.							
8	Recibe los cheques y se encarga de trasladar a firmas, de acuerdo al rango establecido.							
9	Entrega los cheques firmados al encargado de impuestos.							
10	Traslada a Recepción para que los envíen a pago.							
11	Coordina el pago con el mensajero quien firma de recibido el voucher y se lleva únicamente el cheque con el formulario.							

La empresa como un ente mercantil que tiene como objeto el lucro, automáticamente se vuelve un sujeto fiscal, en donde el departamento de auditoría interna desempeña un papel importante en la orientación para el adecuado y oportuno cumplimiento de todas las obligaciones de carácter fiscal, que imponen las diferentes leyes vigentes en el país.

La legislación fiscal en Guatemala ha sido caracterizada por ser susceptible de cambios y modificaciones en períodos de tiempo muy cortos, influenciados por los cambios de gobierno y el ensayo de políticas impositivas que buscan constantemente mejorar la situación financiera del Estado.

Este marco obliga a que la empresa cuente con una asesoría permanente en materia fiscal, parte de la cual es proporcionada con bastante propiedad por un departamento de auditoría interna.

El conocimiento de todos los aspectos fiscales, permite al departamento optimizar el pago de los impuestos y la administración financiera de la empresa.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

Análisis del área de inventarios de una empresa que se dedica a la venta de comida rápida, dada su importancia y su efecto en la calidad de los productos y en el aspecto financiero de la empresa.

El presente caso práctico muestra el análisis del área de inventarios, de una empresa que se dedica a la venta de comida rápida, específicamente comida tipo italiano como pizzas, pastas y sándwichs, considerando la participación de un Departamento de Auditoría Interna dentro de la misma.

Dada la importancia que tiene la calidad de los productos para el logro de los objetivos de la empresa en cuanto a incremento de las ventas y por consiguiente de las utilidades, el Departamento de Auditoría Interna para poder contribuir con este logro, recomendó la aplicación en todos los restaurantes de un sistema de *kardex* para el control de las salidas y entradas de los productos al restaurante, para lo cual se dieron las siguientes indicaciones a los administradores:

- ✓ Asignar dentro de su personal a una persona para hacerse responsable de llevar este control, indicándole que será la única persona que tendrá acceso a la bodega y al cuarto frío del restaurante para retirar o guardar producto, además de cumplir con los siguientes pasos:
 - ✓ Hacer un inventario físico semanal, para poder obtener el saldo inicial en las tarjetas de *kardex*
 - ✓ Registrar la salida de los productos al iniciar labores diarias, indicando en la tarjeta a quien se le entregó.

- ✓ Registrar la entrada diaria de producto, al recibir en el restaurante el pedido de la bodega central.
- ✓ Registrar la entrada de producto no utilizado en el restaurante, cuando al final del día exista una devolución e indicar quien la realizó.
- ✓ Registrar la salida del producto, cuando se encuentre en mal estado o vencido y que lo registre en el reporte de desperdicio.
- ✓ En cada operación que realice, debe restar o sumar según sea el caso, la cantidad de producto que sale o entra, al saldo inicial y luego al nuevo saldo y así sucesivamente, para tener los datos al día.

Al lograr la incorporación de este sistema en todos los restaurantes, el Departamento de Auditoría tiene una base de comparación para la realización de pruebas, las cuales se hacen en forma sorpresiva en los restaurantes, logrando de este modo controlar que las salidas y entradas de los productos sean razonables en cuanto a las ventas reportadas por día, que cada producto cumpla con las especificación para su elaboración en cuanto a cantidad, y que no exista producto en mal estado o vencido que pueda ser utilizado para la preparación de los productos.

A continuación se presentan dos ejemplos, que muestran la forma en que se realizan las pruebas de auditoría en los restaurantes, para comprobar que las salidas de producto son razonables en comparación con las ventas:

EJERCICIO No. 1

El siguiente ejercicio muestra una comparación entre el consumo que se reporta en la cinta de auditoría según las ventas y el consumo real en base a tomas físicas de existencia, y de los datos contenidos en las tarjetas de *kardex*, de un restaurante, para lo cual se tomó la muestra

de 7 productos seleccionados del total por considerarse parte de los más importantes. Los pasos a seguir según el orden de los cuadros es el siguiente:

1. Se selecciona el restaurante y la fecha de la prueba, la cual se hace considerando el período de una semana, para manejar inventario inicial, ingresos de bodega e inventario final, y luego poder determinar el consumo.
2. Al tenerlo definido se procede a hacer la toma física para determinar que los datos contenidos en el *kardex*, nos puedan servir de base para iniciar la prueba.
3. Se solicita la cinta de auditoría, de las ventas de los días de la semana seleccionada para realizar la prueba, en base a las cuales se determina la cantidad vendida de los productos tomados como muestra, obteniendo los datos de la parte inicial del primer cuadro.
4. Luego, como la cinta muestre la venta por unidad no por peso, y en la muestra se incluye el consumo de harina y no de pizza, que es el producto terminado, para poder hacer la comparación entre lo vendido y lo consumido, debe hacerse la conversión de cada pizza a masa, dependiendo de las especificaciones predeterminadas internacionalmente para cada tipo. Completando con lo anterior la información del primer cuadro.
5. Para el siguiente cuadro se coloca el dato del inventario inicial según *kardex*, los ingresos de la bodega, se determina la disponibilidad y, el último día de la semana de prueba, se hace toma física de los productos incluidos en la muestra, para tener el inventario final y con estos datos determinar el consumo durante la semana. En este cuadro la harina se toma como harina y no como masa.
6. Para el último cuadro, al tener el consumo de la semana, en el caso de la harina, se hace la conversión a masa para unificar los datos, y luego a la unidad de medida utilizada en la producción, al resultado se le resta la merma para obtener el consumo real del producto, al cual se le resta el consumo según las ventas, para obtener el consumo no registrado.

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA
 AREA DE INVENTARIOS
 PRUEBA CONSUMO DE INVENTARIO

CUADRO "A"

RESTAURANTE: No. 1

CONTROL DE CANTIDADES VENDIDAS

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANTIDADES VENDIDAS SEGUN CITA					TOTAL CANTIDAD	CANTIDAD VENDIDA EN UNID. DE MEDIDA**					CONSUMO TOTAL EN Unid. Medidas
	UNICO	PERSONAL	PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE		UNICO	PERSONAL	PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE	
HARINA GRUESA	0	208	0	33	18	268	0	1030	0	628	400	1868
HARINA DELGADA	0	0	82	58	37	177	0	0	874	688	582	1862
PAN SANDWICH	37	0	0	0	0	37	37	0	0	0	0	37
ESPAGUETI 6ONZ	40	0	0	0	0	40	40	0	0	0	0	40
ESPAGUETI 4ONZ	48	0	0	0	0	48	48	0	0	0	0	48
CAVATINI 6 ONZ.	14	0	0	0	0	14	14	0	0	0	0	14
CAVATINI 4 ONZ.	59	0	0	0	0	59	59	0	0	0	0	59

OBSERVACIONES:

** Para determinar la cantidad vendida por unidad de medida hay que considerar que el dato de la harina según la cita de auditoría está como pizza, que es el producto terminado, por lo que debe convertirse a masa, utilizando el peso en onzas, de acuerdo al tipo y tamaño de cada pizza, con la siguiente tabla:

PIZZA PREPARADA CON HARINA GRUESA

Pan Pizza Personal = 5 Onz. de masa
 Pan Pizza Mediana = 18 Onz. de masa
 Pan Pizza Grande = 25 Onz. de masa

PIZZA PREPARADA CON HARINA DELGADA

Pizza Delgada Pequeña = 7 Onz. de masa
 Pizza Delgada Mediana = 12 Onz. de masa
 Pizza Delgada Grande = 16 Onz. de masa

Fuente: Cita de auditoría

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA
 AREA DE INVENTARIOS

CUADRO " B "

PRUEBA CONSUMO DE INVENTARIO POR SEMANA

RESTAURANTE: No. 1

SEGÚN HOJA DE KARDEX

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	INVENTARIO INICIAL (DIA LUNES)	INGRESOS DE BODEGA EN LA SEMANA	DISPONIBILIDAD SEMANAL	INVENTARIO FINAL (DIA DOMINGO)	CONSUMO
HARINA GRUESA	LIBRA	224.18	100	324.18	192.00	132.18
HARINA DELGADA	LIBRA	293	0	293.00	152.82	140.18
PAN SANDWICH	UNIDAD	30	45	75	34	41
ESPAGUETI 8ONZ.	UNIDAD	44	40	84	34	50
ESPAGUETI 4ONZ	UNIDAD	30	80	110	58	52
CAVATINI 8 ONZ.	UNIDAD	44	40	84	27	57
CAVATINI 4 ONZ.	UNIDAD	38	60	98	32	64

Fuente: Tarjetas de kardex y hojas de despacho de bodega

PROYECTO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANGELES DE LOS ANGELES
 AREA DE AUDITORIA INTERNA

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA
 AREA DE INVENTARIOS

CUADRO " C "

PRUEBA CONSUMO DE INVENTARIO
 HOJA DE RESUMEN

RESTAURANTE: No. 1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CONSUMO EN LIBRAS Y UNIDADES	MASA Y UNIDAD CONSUMIDA (LIBRS. Y UNIDAD)	MEDIDA SEGUN LA PRODUCCION	CONSUMO EN ONZAS Y UNID.	MERMAS EN ONZAS Y EN UNIDADES	CONSUMO REAL EN ONZ. Y UNID.	CONSUMO RE/VTAS. EN ONZ. Y UNID.	CONSUMO NO REGISTRADO Masa - unidades	CONSUMO NO REGISTRADO Harina-unidades
HARINA GRUESA	132.18	211.78	ONZAS	3388.21	278.84	3111.57	1958	1183.57	720.04
HARINA DELGADA	140.18	201.24	ONZAS	3218.88	98	3123.98	1982	1281.88	878.99
PAN SANDWICH	41	41	UNIDAD	41	0	41	37	4	4
ESPAGUETI 8ONZ	50	50	UNIDAD	50	1	49	40	9	9
ESPAGUETI 4ONZ	52	52	UNIDAD	52	3	49	48	1	1
CAVATINI 8 ONZ.	57	57	UNIDAD	57	31	26	14	12	12
CAVATINI 4 ONZ.	64	64	UNIDAD	64	0	64	59	5	5

DESCRIPCION DEL CUADRO POR COLUMNA:

- Consumo en libras y unidades según hoja de Kardex , ver columna final cuadro " B " .
- Como el consumo de la harina en la hoja de Kardex está en harina, debe convertirse en masa, para tener base de comparación con el producto vendido, utilizando las siguientes especificaciones:
 Por cada 25 libras de harina gruesa se obtienen 40,052 libras de masa (columna 1 * 40,052/25)
 Por cada 25 libras de harina delgada se obtienen 35,89 libras de masa (columna 1 * 35,89/25)
- Unidad de medida utilizada en la preparación de pizzas, pastas y sándwichs.
- El dato de la harina en la columna 2 se multiplica por 16 para convertirlo a onzas.
- Merma reportada por el restaurante durante la semana.
- Columna 4 menos columna 5
- Consumo en onzas y unidades según ventas de la semana, ver columna final cuadro " A "
- Columna 6 menos columna 7
- Se hace la conversión de masa a harina, utilizando nuevamente las especificaciones
 Para la harina gruesa =columna 8 *25/40,052
 Para la harina delgada = columna 8 * 25/35,89

En este primer ejemplo se puede observar cómo la prueba de auditoría refleja que en este restaurante existe un consumo mucho mayor de producto, según el dato obtenido de las cintas de auditoría.

Lo anterior puede ser evidencia, de que posiblemente exista una fuga de producto la cual es como consecuencia a la falta de control por parte del administrador, y por parte del personal de vigilancia al momento en que el personal se retira. Otra causa puede ser que dentro del restaurante se esté vendiendo producto, sin que este sea marcado en la caja registradora.

Al ver el resultado, el departamento de auditoría recomienda que se haga una rotación del administrador a una unidad más pequeña, y que el personal de vigilancia sea sustituido con mayor frecuencia para evitar posibles acuerdos con el personal del restaurante.

EJERCICIO No. 2

Para preparar los cuadros de este ejercicio, se siguen los mismos pasos que se siguen para la elaboración del ejercicio No. 1, en este caso se toma como referencia otro restaurante.

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA
 AREA DE INVENTARIOS
 PRUEBA CONSUMO DE INVENTARIO

CUADRO "A"

RESTAURANTE: No. 2

CONTROL DE CANTIDADES VENDIDAS

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANTIDADES VENDIDAS					TOTAL CANTIDAD	CANTIDAD VENDIDA EN UNID. DE MEDIDA**					CONSUMO TOTAL EN U. MEDIDA
	UNICO	PERSONAL	PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE		UNICO	PERSONAL	PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE	
HARINA GRUESA	0	368	0	14	10	392	0	1790	0	224	250	2294
HARINA DELGADA	0	0	58	30	13	99	0	0	392	360	208	960
PAN SANDWICH	20	0	0	0	0	20	20	0	0	0	0	20
ESPAGUETTI 8ONZ	48	0	0	0	0	48	48	0	0	0	0	48
ESPAGUETTI 4ONZ	32	0	0	0	0	32	32	0	0	0	0	32
CAVATINI 8 ONZ.	81	0	0	0	0	81	81	0	0	0	0	81
CAVATINI 4 ONZ.	32	0	0	0	0	32	32	0	0	0	0	32

OBSERVACIONES:

** Para determinar la cantidad vendida por unidad de medida hay que considerar que el dato de la harina según la cinta de auditoría está como pizza, que es el producto terminado, por lo que debe convertirse a masa, utilizando el peso en onzas, de acuerdo al tipo y tamaño de cada pizza, con la siguiente tabla:

PIZZA PREPARADA CON HARINA GRUESA

Pan Pizza Personal = 5 Onz. de masa
 Pan Pizza Mediana = 18 Onz. de masa
 Pan Pizza Grande = 25 Onz. de masa

PIZZA PREPARADA CON HARINA DELGADA

Pizza Delgada Pequeña = 7 Onz. de masa
 Pizza Delgada Mediana = 12 Onz. de masa
 Pizza Delgada Grande = 18 Onz. de masa

Fuente: Cinta de auditoría

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA
 AREA DE INVENTARIOS

CUADRO " B "

PRUEBA CONSUMO DE INVENTARIO POR SEMANA

RESTAURANTE: No. 2

SEGUN HOJA KARDEX

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	INVENTARIO INICIAL (DIA LUNES)	INGRESOS DE BODEGA EN LA SEMANA	DISPONIBILIDAD SEMANAL	INVENTARIO FINAL (DIA DOMINGO)	CONSUMO
HARINA GRUESA	LIBRA	32.50	150	182.50	60	123
HARINA DELGADA	LIBRA	50	100	150	40	110
PAN SANDWICH	UNIDAD	9	15	24	0	24
ESPAGUETI 8ONZ.	UNIDAD	38	50	88	51	37
ESPAGUETI 4ONZ	UNIDAD	35	90	125	34	91
CAVATINI 8 ONZ.	UNIDAD	44	120	164	39	125
CAVATINI 4 ONZ.	UNIDAD	22	130	152	44	108

Fuente: Tarjetas de kardex y hojas de despacho de bodega

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA
AREA DE INVENTARIOS

CUADRO " C "

RESTAURANTE: No. 2

PRUEBA CONSUMO DE INVENTARIO
HOJA DE RESUMEN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CONSUMO EN LBS. Y UNIDADES	MASA Y UNIDAD CONSUMIDA LBS. Y UNIDAD	MEDIDA UTILIZADA EN LA PRODUCCION	CONSUMO EN ONZAS Y UNIDAD	RESERVIAS EN ONZAS Y EN UNIDADES	CONSUMO REAL EN ONZ. Y UNID.	CONSUMO SAVTAS. EN ONZ. Y UNID.	CONSUMO NO REGISTRADO Masa - unidades	CONSUMO NO REGISTRADO Harina-unidades
HARINA GRUESA	123	188	ONZAS	3148.08	1128	2012.08	2364	-261.82	-188.43
HARINA DELGADA	119	187.82	ONZAS	2828.80	1688	846.88	988	-113.34	-78.85
PAN SANDWICH	24	24	UNIDAD	24	0	24	20	4	4
ESPAGUETI 8ONZ.	37	37	UNIDAD	37	0	37	48	-12	-12
ESPAGUETI 4ONZ.	81	91	UNIDAD	91	0	91	32	59	59
CAMATRI 8 ONZ.	125	125	UNIDAD	125	0	125	81	44	44
CAMATRI 4 ONZ.	188	188	UNIDAD	188	0	188	32	76	76

DESCRIPCION DEL CUADRO POR COLUMNA:

- Consumo en libras y unidades según hoja de *tardez*, ver columna final cuadro " B ".
- Como el consumo de la harina en la hoja de *tardez* está en harina, debe convertirse en masa, para tener base de comparación con el producto vendido, utilizando las siguientes especificaciones:
 Por cada 25 libras de harina gruesa se obtienen 40.052 libras de masa (columna 1 * 40.052/25)
 Por cada 26 libras de harina delgada se obtienen 35.89 libras de masa (columna 1 * 35.89/25)
- Unidad de medida utilizada en la preparación de pizzas, pastas y sandwiches.
- El dato de la harina en la columna 2 se multiplica por 16 para convertirlo a onzas.
- Misma reportada por el restaurante durante la semana.
- Columna 4 menos columna 5
- Consumo en onzas y unidades según ventas de la semana, ver columna final cuadro " A "
- Columna 6 menos columna 7
- Se hace la conversión de masa a harina, utilizando nuevamente las especificaciones
 Para la harina gruesa = columna 8 * 25/40.052
 Para la harina delgada = columna 8 * 25/35.89

En este ejercicio, contrario al anterior, se observa en la prueba de auditoría que se está consumiendo menos producto del que se refleja en las ventas según cinta de auditoría. Con esto se evidencia que se está preparando producto, con menos de los requerimientos, en cuanto a cantidades, según las especificaciones dadas para mantener óptima la calidad de los productos.

En base a estos resultados, el departamento de auditoría recomienda que el administrador debe tener más control al momento en que se prepara el producto, además de pedir al departamento donde corresponde, la oportuna capacitación de su personal, en cuanto a las especificaciones para preparar productos de calidad, y en cuanto a la importancia de servir a los clientes un excelente producto.

Por otra parte, desde el punto de vista financiero, se presenta una comparación en la que se refleja como el contar con un departamento de Auditoría Interna ha hecho que la información expresada en la contabilidad sobre los inventarios sea o se ajuste a lo que en realidad existe, lo cual se ha logrado progresivamente, iniciando con la toma física de las existencias al cierre contable, coordinada por el departamento de Auditoría Interna hasta llegar a la aplicación, por parte de contabilidad, de un procedimiento escrito para la toma física de inventarios, contando también con la verificación posterior de Auditoría, para confirmar que los saldos de contabilidad son razonables.

En el siguiente cuadro se presenta una muestra de la información contenida en los inventarios al cierre contable de la empresa, antes de efectuarse la toma física de los inventarios, y la información según auditoría de lo que realmente se encuentra en existencia después de la toma física, considerando que el Departamento de Auditoría tiene pocos meses de haber iniciado labores en la empresa:

Muestra del Saldo de 10 Productos del Inventario al Cierre Contable, saldos según contabilidad antes de la toma física y saldos según auditoría después de la toma física del inventario

Producto	Unidad	Costo Unidad	Existencia s/Contab.	Total Q	Existencia s/Auditoría	Total Q	Diferencia Q
Harina	libra	10.50	250	2625.00	50	525.00	2100.00
Queso Cheddar	libra	15.00	350	5250.00	75	1125.00	4125.00
Pepperoni	libra	5.56	50	278.00	175	973.00	-695.00
Pollo	libra	16.00	40	640.00	80	1280.00	-840.00
Salami	libra	7.50	75	562.50	250	1875.00	-1312.50
Tocino	libra	6.30	65	409.50	30	189.00	220.50
Piña	libra	8.20	30	246.00	30	246.00	0.00
Mantequilla	libra	12.00	25	300.00	65	780.00	-480.00
Atún	lata	6.50	6	39.00	6	39.00	0.00
Vinagre	galón	12.00	5	60.00	2	24.00	36.00

Como se puede observar, existen diferencias muy altas entre los saldos de contabilidad y los datos en existencia según auditoría, las cuales al ser analizadas y verificadas por auditoría interna se logró establecer lo siguiente:

- ✓ Que las diferencias de la harina, el queso chedar, el tocino y el vinagre se deben a que habían pedidos de principio de mes sin ser trasladados a contabilidad para ser operados, los cuales se integran así:

PEDIDO * ZONA	PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Zona 4	Harina	200 lbs.	Q 10.50	Q 2,100.00
Zona 5	Queso chedar	275 lbs.	Q 15.00	Q 4,125.00
Zona 1	Tocino	35 lbs.	Q 6.30	Q 220.50
Zona 6	Vinagre	3 galones	Q 12.00	Q 36.00
				Q 6,481.50

Al haber determinado la naturaleza de las diferencias positivas se recomendó correr la siguiente partida para ajustar el saldo contable a la existencia física:

XXXX	
Costo de ventas	Q 6,481.50
Materias Primas	
Inventarios	
Materias Primas	Q 6,481.50
Partida para dejar el saldo real de harina, queso, tocino y vinagre según existencia física.	

Además se determinó que las diferencias negativas encontradas en el pepperoni, el salami, la mantequilla y el pollo se debe a que algunas de las compras de estos productos fue cargada directamente al costo y luego al ser despachados, se afectó nuevamente el costo, las cuales se detallan a continuación:

PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Pepperoni	125 lbs.	Q 5.56	Q 695.00
Salami	175 lbs.	Q 7.50	Q 1,312.50
Pollo	40 lbs.	Q 16.00	Q 640.00
Mantequilla	40 lbs.	Q 12.00	Q 480.00
			Q 3,127.50

Al determinar la naturaleza de las diferencias negativas, se recomendó correr la siguiente partida para dejar los saldos según las existencias:

----- XXX -----	
Inventarios	Q 3,127.50
Materias Primas	
Costo de Ventas	
Materias Primas	Q 3,127.50
Partida para dejar el saldo real del pepperoni	<u> </u>
el salami, la mantequilla y el pollo.	

Como se mencionó la toma física del inventario a este cierre fue coordinada por el departamento de auditoría interna, por no existir hasta esa fecha ningún manual de

procedimientos, y por ser la primera vez que se realiza la toma física de los inventarios dentro de la empresa.

Considerando la importancia de la aplicación de este procedimiento de toma física de los inventarios, el departamento de auditoría interna recomendó la elaboración de un manual del procedimiento a seguir por parte de contabilidad, que a la fecha está todavía en proceso, pero existe en forma provisional, un procedimiento escrito, preparado por contabilidad para unificar criterio al momento de realizar un inventario físico, que se muestra a continuación:

PROCEDIMIENTO PARA TOMA FISICA DE INVENTARIOS

- ✓ Para tener una visión de la bodega donde se encuentran los productos, debe considerarse que por la naturaleza de los productos que se utilizan en la empresa, la bodega se divide en bodega seca y bodega fría. La bodega seca contiene todos los productos que no necesitan ser refrigerados por su naturaleza o estado y la bodega fría contiene tres cuartos fríos que almacenan los productos poco perecederos.
- ✓ Se establecen como fecha de elaboración del inventario, el día último del periodo contable.
- ✓ Tener a la vista el listado de existencias según los registros contables, los cuales deben contener el nombre del producto, cantidad, unidad de medida y costo unitario.
- ✓ Se establece la utilización de marbetes para el control de cada conteo, los cuales deben ser diseñados de tal modo que permitan elaborar tres conteos.
- ✓ Se deben definir los grupos, considerando la disponibilidad de empleados que van a participar, la división que existe de la bodega y dejando siempre en cada grupo un representante de la bodega, quien conoce los productos y sus características.

- ✓ Distribuir los grupos para el conteo, de tal forma que estos grupos en algún punto de la bodega se encuentren, y así empezar con el segundo conteo para poder tener una base en la determinación de posibles diferencias
- ✓ Asignar a una persona para que en cuanto obtenga el dato de dos conteos, empiece con su comparación para determinar las posibles diferencias.
- ✓ El grupo que vaya terminando con el segundo conteo, empieza a verificar las diferencias con un tercer conteo.
- ✓ Solicitar la colaboración del departamento de auditoría interna para la verificación de la toma física del inventario en el porcentaje que ellos consideren sea el razonable.
- ✓ Al existir diferencias con los datos registrados contablemente, determinar su naturaleza, correr los ajustes que se consideren necesarios y dejar el saldo del inventario según la existencia real.

La aplicación de este procedimiento ayudó a que el margen de diferencia entre los saldos de contabilidad y auditoría disminuyera, al tener los datos incluidos en la contabilidad una base, logrando con esto presentar información más confiable para la toma de decisiones.

A continuación se presenta la situación de los saldos incluidos en los inventarios según contabilidad y los datos según auditoría, aplicando para este cierre el procedimiento de toma física de inventarios por contabilidad y en donde auditoría interna trabajó solo a través de pruebas, teniendo como base la siguiente muestra:

**Muestra del Saldo de 10 Productos del Inventario al Cierre
Contable, después de la toma física del inventario por parte de
contabilidad y verificada por auditoría**

Producto	Unidad	Costo Unidad	Existencia s/Contab.	Total Q	Existencia s/Auditoría	Total Q	Diferencia Q
Harina	libra	12.50	150	1,875.00	150	1,875.00	0.00
Queso Cheddar	libra	17.00	100	1,700.00	99	1,683.00	17
Pepperoni	libra	7.56	180	1,360.80	179	1,353.24	7.56
Pollo	libra	18.00	50	900.00	50	900.00	0.00
Salami	libra	9.50	200	1,900.00	200	1,900.00	0.00
Tocino	libra	8.30	40	332.00	41	340.30	-8.3
Piña	libra	10.20	30	306.00	30	306.00	0.00
Mantequilla	libra	14.00	50	700.00	50	700.00	0.00
Atún	lata	8.50	5	42.50	5	42.50	0.00
Vinagre	galón	14.00	3	42.00	3	42.00	0.00

Con relación a las diferencias surgidas se logró determinar que se debían a la falta de exactitud de las pesas utilizadas por ambos departamentos al momento de pesar los productos, dejándose los datos de contabilidad considerando la inmaterialidad de las diferencias.

CONCLUSIONES

1. Por su crecimiento, y por el auge que en la actualidad tiene este tipo de empresa, no puede faltar un adecuado sistema de control interno, por lo tanto es imprescindible un Departamento de Auditoría Interna, que funcione como una actividad de evaluación independiente, cuya finalidad sea examinar las operaciones contables, financieras, administrativas y operativas de la empresa, como base para la prestación de un servicio efectivo a todo nivel de dirección.
2. Para lograr un eficaz funcionamiento de un Departamento de Auditoría Interna, las funciones definidas deben ser desempeñadas por profesionales con la formación técnica adecuada, con la capacitación requerida y con una experiencia en el desenvolvimiento dentro de la vida de los negocios y conocimiento de un sistema de control interno. Es aquí donde el Contador Público y Auditor tiene un campo de oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su formación académica y su experiencia en el desempeño de sus servicios profesionales, dentro del marco del ejercicio de una auditoría interna.
3. En la actualidad, debido a los cambios que se dan dentro de las empresas, por ejemplo la tendencia a reducción de recursos y la búsqueda de otras alternativas, provoca en cierto modo que se cree un ambiente de insatisfacción con los servicios tradicionales de

auditoría, por lo que el Contador Público y Auditor, debe irse adaptando y actualizando junto con las empresas para que sus servicios estén acordes a las constantes necesidades.

4. Al contar con un sistema de kardex en los restaurantes, el Departamento de Auditoría tiene una base de comparación para la realización de pruebas sorpresivas, logrando así controlar que las entradas y salidas de los productos sean razonables en función a las ventas reportadas, que los productos cumplan con las especificaciones para su elaboración, en cuanto a cantidad, y que no exista materia prima en mal estado o vencida que pueda ser utilizada en la preparación de los productos.

RECOMENDACIONES

1. Que las empresas que se dedican a la venta de Comida Rápida cuenten dentro de su estructura, con un Departamento de Auditoría Interna, que funcione en forma independiente, para establecer un adecuado sistema de control interno y cuya finalidad sea examinar las operaciones contables, financieras, administrativas y operativas de la empresa, creando una base confiable para la prestación de un servicio efectivo a todo nivel.
2. Para lograr el eficaz funcionamiento de un Departamento de Auditoría Interna, se debe contar con un Contador Público y Auditor por ser un profesional con la capacidad requerida, con la formación técnica adecuada, con experiencia en el desenvolvimiento dentro de la vida de los negocios y con conocimiento de un sistema de control interno.
3. Para que los servicios prestados por un Contador Público y Auditor estén acordes a las constantes necesidades de las empresas, debe irse adaptando y actualizando junto con ellas, por lo que debe participar en cursos, seminarios o talleres, para poder ofrecer otros servicios adicionales a los tradicionales de auditoría.

4. Para las entradas y salidas de los productos al restaurante, debe establecerse un adecuado sistema de *kardex*, pues este proceso determina un control en la calidad de los productos terminados, en las ventas y las utilidades.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ BACON, CHARLES, Manual de Auditoría Interna, (s.1), Editorial Uthea, Grupo Noriega Editores, 1991.
- ✓ CARREÑO, MANUEL, Seminario Auditoría y control de sistemas de información, Guatemala, 1997.
- ✓ DECRETO NUMERO 2-70, Código de Comercio, Guatemala, 1970.
- ✓ INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES, Guías de Auditoría Interna, Guatemala, 1995.
- ✓ INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Guatemala, 1995.
- ✓ INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A. C., Guías de Auditoría para empresas comerciales e industriales, México, 1990.
- ✓ MEIGS, ROBERT F., MEIGS, WALTER B., La base para Decisiones Gerenciales, Octava Edición, México, Litográfica Ingramex, 1992.