

T
10-98-

ELABORACION DE UN MODELO DE AUDITORIA OPERATIVA
PARA EL SUPERMERCADO MERCOPETRAM

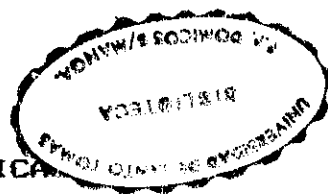
OLGA LUCIA GOMEZ PABON

NUBIA LUNA PRADA

BUCARAMANGA

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA



1991

2239

ELABORACION DE UN MODELO DE AUDITORIA OPERATIVA
PARA EL SUPERMERCADO MERCOPETRAM

OLGA LUCIA GOMEZ PABON

NUBIA LUNA PRADA

Trabajo de Grado presentado
como requisito parcial para
optar al título de Contadora
Pública.

Director: Dr. JUVENAL REYES
Contador Público

BUCARAMANGA

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA

1991



DEDICATORIA

Con cariño a mis Padres Gustavo y Sara (Q.E.P.D)
y a mi hermano Alfonso.

Gracias.

Olga Lucia



DEDICATORIA

A mis Padres José Gustavo y Carlina, a mi esposo
Fernando y a mis hijas Nathaly y Erika Tatiana,
por su apoyo y colaboración

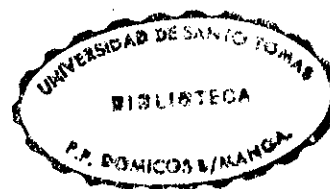
Nubia

AGRADECIMIENTOS

Para el desarrollo de este proyecto se contó con la guía, la colaboración, la voz de aliento y apoyo de muchas personas, entre los que se destacan directivos y personal de MERCOPETTRAN LTDA, profesores, familiares y amigos. Como su colaboración es invaluable en razón de no omitir, involuntariamente algún nombre, dedicamos este trabajo a todos ellos.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
RESUMEN	1
INTRODUCCION	2
1. REFERENTES TEORICOS Y CONCEPTUALES	9
1.1 PLANO DE APROXIMACION HISTORICO	10
1.2 PLANO DE APROXIMACION ORGANIZACIONAL	15
1.3 PLANO DE APROXIMACION SOCIAL	20
1.4 PLANO DE APROXIMACION ADMINISTRATIVO	23
1.5 PLANO DE APROXIMACION ECONOMICO	27
1.6 PLANO DE APROXIMACION LEGAL	31
2. DESCRIPCION DE MERCOPETRAM	38
2.1 ASPECTOS GENERALES	39
2.1.1 Descripción de oficios	41
2.1.2 Organigrama	42
2.1.3 Manual de procedimientos y funciones	42
2.2 AREA ADMINISTRATIVA	42
2.2.1 Asamblea General	44
2.2.2 Consejo de Administración	46
2.2.3 Junta de Vigilancia	48
2.2.4 Comités Especiales	50



	Pág
2.2.5 Cargos Administrativos	50
2.3 AREA ORGANIZACIONAL	58
2.4 AREA CONTABLE Y FINANCIERA	61
3. DESCRIPCION DE LAS ACTUALES ACTIVIDADES DE MERCOPETRAN LTDA	66
3.1 SITUACION ACTUAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS BODEGA Y ALMACEN	67
3.2 INFORMACION PROPORCIONADA POR LOS JEFES DE CADA DEPARTAMENTO	69
3.2.2 Información proporcionada por el Jefe de Bodega	74
3.2.3 Información proporcionada por el Jefe de Almacen	77
3.3 APRECIACIONES Y COMENTARIOS: UN PRIMER DIAGNOSTICO	80
3.3.1 Aspectos que tienen desviación respecto a lo planificado	81
3.3.2 Aspectos positivos o de alta eficiencia	82
4. PROGRAMA FUNCIONAL DE AUDITORIA OPERATIVA PARA SUPERMERCADOS	84
4.1 MODELOS	85
4.1.1 Qué es un modelo?	86
4.1.2 Clases de modelo	88
4.1.3 Elaboración de modelos	89
4.2 PROGRAMAS	90
4.2.1 Qué es un programa?	90
4.2.2 Clases de programa	91
4.2.3 Elaboración de programas	91

	Pág
4.3 PROGRAMAS DE AUDITORIA	93
4.3.1 Qué es un programa de Auditoría	93
4.3.2 Para que sirve un programa de Auditoría	94
4.3.3 Clasificación de los programas de Auditoría	95
4.3.3.1 Generales	95
4.3.3.2 Detallados	95
4.3.3.3 Estandares	96
4.3.3.4 Específicos	96
4.3.4 Condiciones mínimas que debe ofrecer un programa de Auditoría	96
4.3.5 Limitaciones más frecuentes de los programas de Auditoría	98
4.4 PLANEACION	98
4.4.1 Planeación de Auditoría	99
4.4.2 Fases de la planeación de la Auditoría	101
4.4.2.1 Familiarización	102
4.4.2.2 Investigación de análisis	102
4.4.2.3 Diagnóstico en la Planeación	103
4.5 ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO GENERAL Y SU PROGRAMA PARA LA AUDITORIA OPERATIVA MERCOPETRA	105
4.5.1 El esquema del modelo y su programa de trabajo	105
4.5.1.1 Objetivos Generales del programa de Auditoría para MERCOPETRA	108
4.5.1.2 Los objetivos específicos del modelo	108

	Pág
4.6 PROGRAMA DE AUDITORIA OPERATIVA PARA LOS DEPARTAMENTOS ESCOGIDOS	110
4.6.1 Departamento de compras	106
4.6.1.1 Objetivo del Programa de Auditoria para el departamento de compras	111
4.6.1.2 Programa especifico de Auditoria operativa para el departamento de compras	111
4.6.2 Departamento de bodega	123
4.6.2.1 Objetivos del programa de Auditoria para el departamento de bodega	123
4.6.2.2 Programa especifico para el departamento de bodega	124
4.6.3 Departamento de Almacén	138
4.6.3.1 Objetivos del programa de Auditoria para el departamento de almacén	138
4.6.3.2 Programa especifico para el departamento de almacén	138
4.7 LA ACTIVIDAD DE DIAGNOSTICO E INFORMACION	151
4.7.1 Utilización del modelo en MERCOPETRA	151
4.7.2 Conclusiones en el desarrollo del programa de Auditoria	152
4.7.2.1 Conclusión para el departamento de compras	152
4.7.2.2 Conclusión para el departamento de bodega	153
4.7.2.3 Conclusión para el departamento de almacén	154



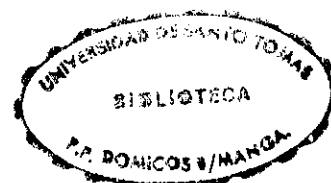
	Pág
4.8 ASESORIA EN LA PLANIFICACION DE PROGRAMAS CORRECTIVOS O DE ASEGURAMIENTO	154
4.9 EL PROCESO DE RETROALIMENTACION	155
5. CONCLUSIONES	156
BIBLIOGRAFIA	160

LISTA DE TABLAS

	Pag
TABLA 1. Modelo de auditoria para el Departamento de Compras de MERCOPETRAM.	113
TABLA 2. Modelo de auditoria Operativa para el Departamento de Bodega de MERCOPETRAM.	125
TABLA 3. Modelo de Auditoria Operativa para el Departamento de Almacén de MERCOPETRAM.	140

LISTA DE FIGURAS

	Pag
FIGURA 1. Resumen de los referentes teóricos y conceptuales.	11
FIGURA 2. Organigrama de MERCOPETRAM	43
FIGURA 3. Flujograma 1. Etapa inicial de la compra	70
FIGURA 4. Flujograma 2. Bodega	75
FIGURA 5. Flujograma 3. El almacén	78
FIGURA 6. Esquema general de organización de actividades	105
FIGURA 7. Esquema general de Auditoria Operativa	109
FIGURA 8. Flujograma 4. Jefe de Compras	166
FIGURA 9. Flujograma 5. Jefe de Bodega	174
FIGURA 10. Flujograma 6. Auxiliar de Bodega	179



LISTA DE ANEXOS

	Pág
ANEXO 1. ENTREVISTA AL GERENTE	161
ANEXO 2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO EN EL SUPERMERCADO MERCOPETRAN LTDA	164

RESUMEN

MERCOPETRAN, mercado de autoservicio, de reciente fundación, requiere presentar una actividad competitiva en el campo de los supermercados. Para tal fin es fundamental contar con administradores, empleados experimentados y elementos organizacionales y administrativos que faciliten el desarrollo de sus actividades. Como parte complementaria se requiere un sistema de control de sus operaciones que aunado al sistema contable lleve a incrementar las utilidades como resultado de mejores decisiones.

Con el ánimo de diseñar y poner a prueba un modelo de auditoría operativa, se consultaron obras específicas sobre el manejo administrativo y organizacional de supermercados, sistema de auditoría operativa, procedimientos de recolección de información y su posterior evaluación y, la forma de recoger la información y de presentarla con el ánimo de facilitar la toma de decisiones.

Después de obtener información sobre las diferentes áreas de MERCOPETRA, se procedió a diseñar un modelo de auditoría operativa que fue sometido a prueba utilizando los datos y resultados del año en curso.

Los resultados obtenidos permiten concluir que el modelo efectivamente presta el servicio de herramienta para control y toma de decisiones y que su flexibilidad hará posible su aplicación a otros supermercados de la ciudad.

INTRODUCCION

En Colombia, la era de despegue de los supermercados está representada en la década del 70. Sin embargo, en ciudades de tamaño intermedio hasta ahora empiezan a desarrollarse, apreciándose la falta de experiencia en este campo, la ausencia de personal idóneo y la poca capacitación impartida, esto hace que en los nacientes supermercados se presenten una serie de fallas organizacionales y de mercadeo.

Por esta razón se ha escogido la ciudad de Bucaramanga que es la quinta del país y que ofrece un momento de apogeo para los supermercados. Por tratarse de un supermercado de reciente instalación MERCOPETLAN, se tomará como base para el estudio del caso planteado.

En Bucaramanga, la competencia entre supermercados (representen estos a Cooperativas, Cajas de Compensación Familiar, sociedades privadas o del estado) es cada vez mayor y se necesitan factores de organización interna tales como mercadeo, atención al cliente, precios racionales,

rotación adecuada de inventarios, etc., para poder enfrentarla con éxito.

Aunque se tiene una respuesta positiva de la comunidad al esfuerzo de la Sociedad Cooperativa de Transportadores (COPETRAN) al establecer un supermercado especialmente diseñado para servir a las familias de mediano y pocos recursos, es apenas natural que se presenten ciertas irregularidades y dificultades de carácter logístico y administrativo.

Siendo este un supermercado de reciente organización y montaje, se estima conveniente fortalecer la infraestructura organizacional de mercadeo y atención al cliente que permita su evolución en servicios y rentabilidad.

La supervisión es una empresa es un instrumento fundamental para una adecuada administración, que ayuda a que se cumplan los objetivos propuestos, que se ejecuten los trabajos estipulados y se efectúen los gastos autorizados.

La falta de inspección y fiscalización dentro del supermercado MERCOPETRAN, conlleva a que esta entidad no tenga conocimiento oportuno de las irregularidades que pueden afectar su manejo.



Por lo tanto, el diseño de un sistema de auditoria podria presentar entre otros factores los elementos y la forma operativa de adelantar los procesos de inspección y fiscalización pertinentes.

Se supone que los métodos de trabajo, formatos e informes pueden llegar a ser utilizados por otras entidades de igual o semejante cobertura y servicio.

El propósito principal de este estudio de caso, es diseñar un modelo de auditoria operativa para MERCOPETRA, que ayude a la administración para la toma acertada de decisiones.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes: Revisar las funciones de cada cargo dentro de la empresa, estudio del organigrama de MERCOPETRA, estudio del Manual de Procedimiento y Funciones para cada cargo, determinación de las necesidades para el buen funcionamiento de la empresa, elaboración de un manual que sirva de guía a la administración para el descubrimiento oportuno de irregularidades y errores que pudieran cometerse.

La metodología que se va a utilizar en este estudio de caso se fundamentará en el trabajo que realizan las personas en el supermercado MERCOPETRA y las normas y procedimientos generales de la Auditoría Operativa.

Después de obtener la información detallada sobre cada uno de los diferentes cargos, se complementará y se analizará directamente con la Gerencia y con fundamento en el Manual de Procedimientos y Funciones, se procederá a efectuar las adiciones y correcciones del caso.

Especificadas las funciones se examinará el organigrama con el fin de precisar los niveles jerárquicos de línea y staff a cada cargo.

Ya establecida la delimitación de las funciones y el grado de responsabilidad para cada una de las diferentes actividades dentro del supermercado, se procederá a establecer los objetivos, normas y políticas de carácter económico, financiero y de personal de la empresa.

Se evaluarán los diferentes controles internos existentes dentro de la organización, los cuales se tomarán como base para dar las recomendaciones y sugerencias necesarias para el mejoramiento de las debilidades del control interno.

La forma de obtener la evidencia será por medio de la inspección, observación, indagación y confirmación de las declaraciones obtenidas; esto servirá de base para expresar conclusiones y emitir información respecto a la gestión administrativa y operativa de la Cooperativa.

La revisión bibliográfica actualizada sobre aspectos administrativos, organizacionales, de prestación de servicios a la comunidad, de forma de operar de los supermercados, de formulación de objetivos de establecimiento de procedimientos y actividades y muy especialmente de la estructuración de sistemas de auditoría operativa constituirá uno de los pilares principales del presente trabajo. Esta labor posibilitará la selección del modelo más indicado para la auditoría correspondiente a MERCOPETRAM.

Con los elementos anteriormente citados y contando con la asesoría y dirección de personal especializado en auditoría, se propondrá un modelo junto con los formatos y procedimientos más apropiados para supermercados y específicamente para MERCOPETRAM. Como culminación del trabajo se llevará a cabo una comprobación en el manejo, evaluación y toma de decisiones a través del modelo propuesto.

Este proyecto tendrá los siguientes capítulos:

- Referentes teóricos y conceptuales donde se establecen los siguientes planos de aproximación:

- * Plano de aproximación histórico
- * Plano de aproximación organizacional
- * Plano de aproximación social
- * Plano de aproximación administrativo
- * Plano de aproximación económico
- * Plano de aproximación legal.

El segundo y tercer capítulos, están orientados a presentar una descripción de MERCOPETRAN en el cual se plantean los instrumentos que permitirán la información pertinente con el fin de concretar un diagnóstico sobre las diferentes áreas de la empresa y que habrán de servir de punto de partida para el establecimiento del modelo de auditoría operativa.

En el cuarto capítulo se presentará un programa funcional de auditoría operativa para supermercados.

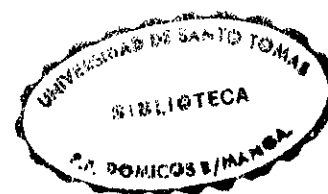
Finalmente se presentarán las conclusiones y algunas sugerencias para la aplicación del modelo.

1. REFERENTES TEORICOS Y CONCEPTUALES

La selección de la solución más viable es una tarea de por sí bastante difícil, ya que requiere no solamente el conocimiento del problema, su delimitación y la selección de las variables de mayor incidencia, sino que exige al menos de la lectura de artículos y textos que representen teorías generales específicas sobre tratamiento de problemas si no iguales, muy semejantes al descrito en la situación problemática.

Por otra parte se puede llegar a contribuir a la solución mediante aportes parciales dependiendo de la disciplina o profesión y su campo de acción en el problema. Se ha considerado que entre mayor sea el número de enfoques con que se analice la situación problemática, tanto mayor será la posibilidad de establecer una estrategia eficaz.

Por esta razón se ha determinado como enfoques relacionados con el presente caso, los siguientes:



- Plano de aproximación histórico
- Plano de aproximación organizacional
- Plano de aproximación social
- Plano de aproximación administrativo
- Plano de aproximación económica
- Plano de aproximación legal.

(Véase Figura 1).

1.1 PLANO DE APROXIMACION HISTORICO

En la década de 1930 surgió en cercanías de Nueva York, un fenómeno comercial, cual fue la distribución en masa de artículos de consumo popular y que en la actualidad se reconoce como el nacimiento de los supermercados: La apertura del establecimiento King Kuller en 1930 y en Gran en 1934.

Entre 1934 y 1936, quienes se interesaron por escribir y estudiar sobre la organización y desarrollo de estas supertiendas comenzaron a utilizar la expresión "supermercado" que fue tomada por los expendedores de alimentos al referirse a las compras efectuadas por dichos centros. Sin embargo, la estructura física y organizacional no siempre iba acompañada con el monto de ventas o la diversidad de artículos ofrecidos sobre el particular.

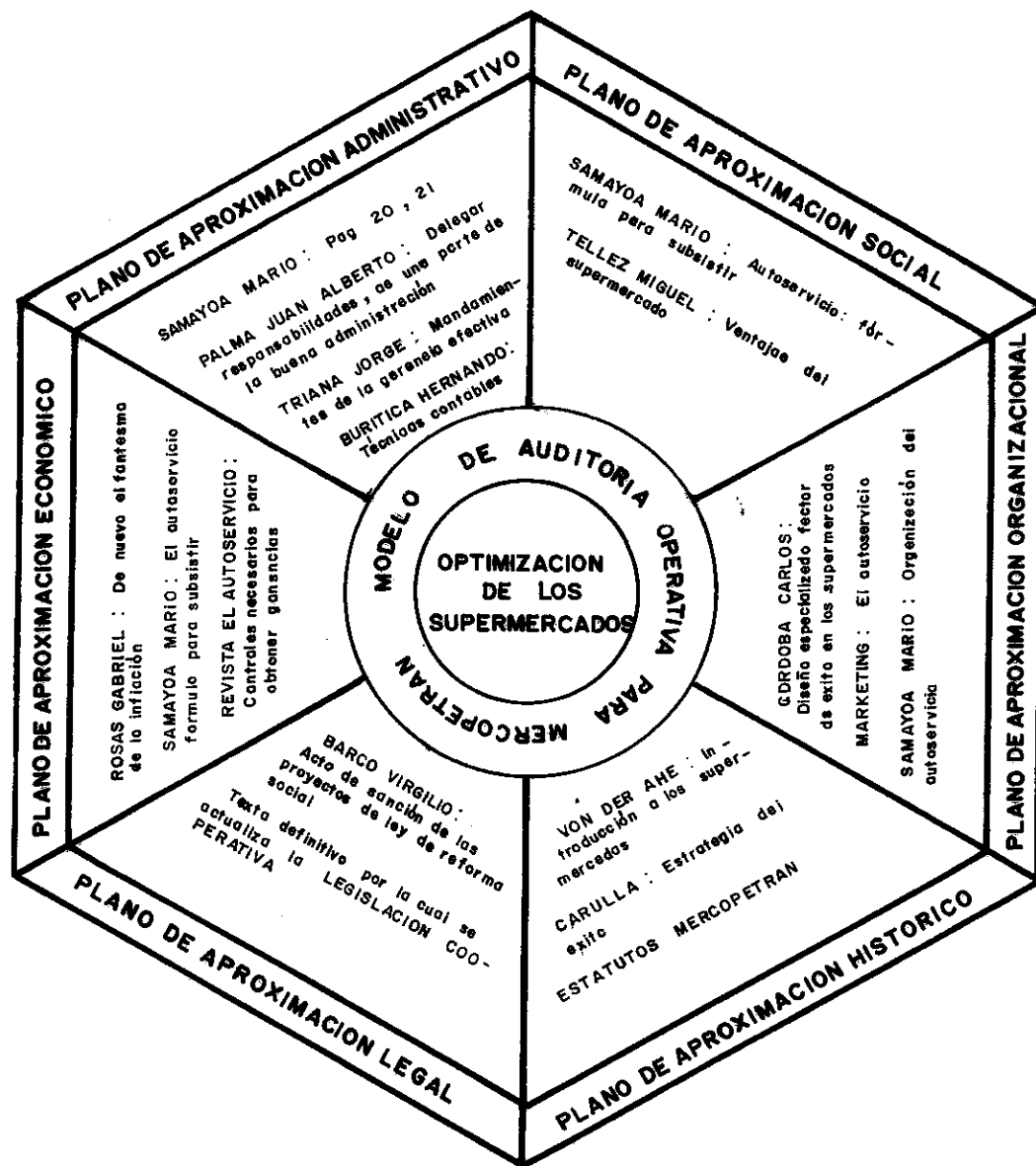


FIGURA I. Resumen de los referentes teóricos y conceptuales

Von Der Ahe ¹ presenta un aspecto diferente para definir el supermercado:

Un supermercado no es un edificio con un gran número de pies cuadrados, ni una empresa que realiza un volumen de ventas por encima de un cierto número de dólares, prefiero considerar al supermercado como un nuevo método en la teoría "ten muchas experiencias y véndelas barato" eliminando el servicio e introduciendo las técnicas de autoservicio.

Los negocios representativos de este nuevo enfoque fueron aquellos grandes mercados que adoptara nuevos procedimientos de ventas utilizando una llamativa publicidad para hacer ver al público el bajo precio de la mercancía y las comodidades ofrecidas.

Hacia 1936 se utilizó la palabra supermercado para indicar un "establecimiento de venta al detalle con muchas secciones que ofrecían comestibles y otras mercancías de propiedad total del dueño del negocio y con un espacio destinado para el parqueo de automotores".

El supermercado es uno de los negocios más dinámicos, prácticos y grandes de la actualidad. Su administración y

¹ VON DER, Ahe. Como aparece citado en Centro de Estudios e Investigaciones sobre mercados agropecuarios (CEIMA). Fundación Universitaria de Bogotá, Jorge Tadeo Lozano. Cap. Introducción a los supermercados. Bogotá, 1972. pág. 1-A-2.

manejo se han convertido en una tarea de grandes proporciones, compleja y científica.

La gerencia y operación de los supermercados modernos supone una carrera profesional de muy alto nivel. El supermercado representa la evolución en la distribución, su corazón es el autoservicio.

En Colombia la historia de los supermercados va ligada a 36 años de existencia del sistema de autoservicio, los que vienen a marcar una nueva época en lo relacionado con la venta de viveres y comestibles.

En Bogotá surgió la idea de poner en práctica este sistema y José Carulla Soler, emprendió viaje a Estados Unidos y México, con el fin de estudiar detenidamente las operaciones de estos negocios, darse cuenta de su presentación, sus equipos y su política de administración; a su regreso a Bogotá, tuvo que enfrentarse con numerosos problemas para desarrollar su plan. Sin embargo como fruto de su tenacidad y visión, en el año de 1953 nació el primer supermercado en Colombia, localizado en Bogotá en la Calle 57 con Carrera 22. En la actualidad en Colombia se encuentran esta clase de negocios por todas partes, sin tener en cuenta los estratos sociales ².

² CARULLA. Estrategias del éxito. Marketing 23. 1982. pág. 12

En Bucaramanga el primer supermercado de autoservicio lo presentó el Almacén Ley, ubicado en la calle 35 con carrera 15, inaugurado a finales de 1972 instalado con juguetería, aseo personal, aseo hogar y otros. Posteriormente se inauguró Cajasan de la Puerta del Sol, como un mercado de la Caja de Compensación Familiar. Más tarde se fundó el supermercado de la Cooperativa Hilebrija; después se estableció un supermercado privado denominado la Canasta, situado en la Carrera 22 con Calle 17 a mediados de 1974 se establece el primer supermercado móvil de Cajasan. En el año de 1975, aparece el mercado de la Cooperativa de Trabajadores de Coltabaco y hacia 1982, la cadena Cadefam da lugar a su mercado Mercadefam.

MERCOPETRAN LTDA, se fundó de acuerdo a la resolución de 1974 del 9 de septiembre de 1987, con el nombre de Cooperativa Santandereana de Consumo y Servicios Especiales "MERCOPETRAN LTDA", entidad al servicio de los socios de COPETRAN y sin ánimo de lucro. El patrimonio de la misma está constituido por la suma de \$10.446.764.00 pesos y los certificados de aportaciones de los socios, los fondos de reserva y los aportes extraordinarios que imponga la Asamblea General de Socios. Su conformación involucra al Consejo de Administración; al Gerente, nombrado por el Consejo, a la Junta de Vigilancia, a un Secretario - Tesorero - Contador, a un Auditor y a los Comités especiales, su finalidad será el suministro de artículos de consumo familiar tales como vestidos, alimentos, drogas, electrodomesticos, elementos de trabajo y afines, fomentar el ahorro y programas tanto de vivienda como educativos y su reglamentación está a cargo del consejo de administración con la aprobación de DANCOOP. *

* MERCOPETRAN LTDA. Estatutos Cooperativa Santandereana de Consumo y Servicios Especiales. Bucaramanga. 1986, pág. 15.

1.2 PLANO DE APROXIMACION ORGANIZACIONAL

Quienes tuvieron que ver con el origen del supermercado no pensaron en los alcances tan amplios de la idea, sabian que estaban desarrollando un nuevo método de venta pero no alcanzaron a vislumbrar que fueran a llegar tan lejos.

Las ideas básicas del supermercado aún conservan su estructura inicial pues siguen siendo un negocio básico de alimentos, con métodos de ventas, basados en el autoservicio, una exhibición masiva y muy atractiva de la mercancía.

Con la llegada al país hace 36 años del sistema del autoservicio y de los supermercados se inicia un nuevo tipo de negocios donde el inversionista busca una fuente de riqueza generadora de empleo por medio de la distribución de bienes y productos.

El éxito o el fracaso de un supermercado depende de su ubicación, del diseño de la construcción, de la decoración (que debe estar de acuerdo con los equipos y las mercancías), del personal y detalles, tanto de carácter organizacional como administrativo.



Al respecto el arquitecto Carlos Córdoba expresa: ⁴

El supermercado es una máquina de "vender", por lo tanto requiere de un diseño especial que integre las diversas zonas que comprende esta clase de edificio, es decir, que exista una adecuada y precisa relación entre los espacios destinados a la venta y proceso de almacenamiento, todo ello depende del ambiente adecuado y dinámico que permita al comprador realizar una actividad en forma agradable y funcional.

Al pensar en la construcción del supermercado se debe tener en cuenta factores como son:

- Ubicación. Se debe estudiar la localización del terreno donde será construido el supermercado, evaluando factores como son el tránsito que tenga la zona, pues esto ayuda a que la población se entere más fácilmente de la existencia del supermercado. La zona de parqueo que sea amplia, y no vaya a dificultar la circulación de los vehículos dentro de esta área ya que el parqueadero es una comodidad para la clientela.

- Diseño. Tratándose de un servicio a la comunidad, el diseño juega un papel primordial para motivar al usuario a visitar las dependencias en grupo familiar, una arquitectura moderna, espacios elementos de seguridad,

⁴ CORDOBA, Carlos E. Diseño Especializado, factor de éxito en los supermercados. Revista el Autoservicio, Año 2, No. 11. Bogotá. 1983, pág. 10.

disposición de mercancías que armonizan por colorido y por servicio vienen a constituir un elemento básico que ha venido siendo utilizado en forma amplia y racional en la construcción y organización de los supermercados.

"El diseño de un supermercado es la respuesta final que el arquitecto da al trabajar un espacio en el cual lo importante es la comodidad del hombre que lo utiliza" *.

Sobre los aspectos de planificación es importante relacionar lo identificado en el editorial de la Revista El Autoservicio: *.

El éxito o el fracaso de una tienda de autoservicio depende del grado en que previamente se hayan resuelto los diversos problemas que plantea su construcción. Desde la elección del lugar donde habrá de construirse, hasta el tamaño de la estantería. Desde cómo se deberá organizar la operación, hasta la forma de administrarlo. Los factores que influyen para que resulte agradable o no a la clientela son innumerables, por lo que su proyección debe ser estructural y equilibrada. Si considera que un supermercado maneja 5200 diferentes artículos (según sus dimensiones, éstos disminuyen) aproximadamente se puede apreciar el por qué debe planearse meticulosamente cómo adquirirlos, exhibirlos, controlarlos, venderlos y cobrarlos.

La sala de ventas debe estar dividida, si se trata de un centro comercial, en dos áreas principales: 25 - 30% para

* Ibid, pág. 10

* MARKETING. Revista El Autoservicio. Año 3., Vol. 2. Bogotá. 1984. pág. 10.

el supermercado y el 75 - 90% restante para no alimentos. Si se trata de un supermercado exclusivamente se debe calcular que el 25% será mercancías no alimenticias.

Teniendo en cuenta que los supermercados son centros de actividad comercial donde se trabaja con base en la investigación de mercados al diseño y la organización de personal y mercancías, cabe esperarse, como en realidad lo son, negocios dinámicos, prácticos y de mucha proyección.

En la organización de los supermercados hay que tener en cuenta aspectos psicológicos, ambientales y de administración. Sobre el particular Mario Samayoa ⁷ expresa:

Las teorías antiguas, en las cuales lo principal era la motivación económica, han sido revaluadas. Si bien es cierto que el incentivo material es básico, también es el psicológico y humano.

Otro de los canales del pensamiento racional está encaminado hacia el juzgamiento de lo adecuado del liderazgo.

En su forma más sencilla, se ha usado un "enfoque de cualidades", que supone que las principales claves del comportamiento organizacional deben encontrarse en las cualidades personales distintivas de los líderes.

La comprensión por parte de los miembros de una campaña, de los objetivos y metas de una organización influyen definitivamente en su participación y efectividad del trabajo; desde luego, estos objetivos

⁷ SAMAYOA, Mario. Organización del Autoservicio. Revista El Autoservicio. Año 4, Vol. 2. No. 20. Bogotá, 1986. pág. 12.

deben ser socialmente aceptables, se debe convencer a los trabajadores de que son algo valioso.

Si las metas son razonablemente coincidentes con las personales de los empleados, su integración será definitiva. Siendo el propósito de toda empresa la maximación de la obtención de beneficios económicos, la forma de lograrlos.

Es diferente en cada caso y debe reconocerse que los métodos, metas o misiones no son simples.

Una contribución primordial para comprender las organizaciones de negocios, es el reconocimiento de sus metas múltiples y variables.

Así el caso de los supermercados se pueden establecer las siguientes metas o estrategias.

- Tratar de no elevar los costos (necesidad de vender con el mínimo porcentaje unitario sobreprecio) ya que esa es la esencia misma del sistema, por esta razón, la nómina no debe elevarse injustificadamente.
- Evitar la burocratización de las labores, no solo restringen y afecta el campo de acción de la persona, sino que además inhibe al individuo para el desarrollo de ideas propias, restándole oportunidad de mostrar sus aptitudes y alcances, por lo cual, ni él prospera, ni la empresa se beneficia.
- Delegar funciones objetivamente. Para manejar el personal hace falta quien lo comande y controle, lo cual da origen a que los jefes si no tienen el don de mando y la forma correcta de tratar a su gente, provoque conflictos laborales y se pierde la competencia laboral. No hay que olvidar este principio: "La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte".
- Planificar labores que exijan colaboración del grupo. Psicológicamente se pueden crear más antagonismos cuando el personal es numeroso y sus labores demasiado específicas en su delimitación. Esto redundará en detrimento de la funcionabilidad.
- Establecer estímulos a la cooperación y al ingenio. El principal y más importante potencial de las empresas es, desde luego, el activo humano. Todo elemento que converge hacia su mayor desarrollo debe aprovecharse y por ningún concepto frenarle sus ideas

constructivas; por el contrario, debe ser estimulado.

- Establecer la plana directiva con el menor número de ejecutivos que posean un buen cúmulo de experiencia y conocimiento. Si bien es cierto que los ejecutivos son indispensables, no es saludable saturar un negocio con más de los realmente necesita.

No hay que olvidar que existe un tope de lo que una persona puede controlar y que las limitaciones persisten. La forma práctica de objetivizar una organización es por medio del organigrama. Allí se establecen las jerarquías de los encargados y sus responsabilidades.

Gran parte de los problemas relacionados con las relaciones humanas dentro de una compañía, se pueden subsanar en cada caso. El organigrama también puede indicarle a los ejecutivos de la empresa donde se encuentra la persona encargada de resolver determinados problemas, igualmente, sirve a la dirección para emitir un criterio sobre organización y distribución de su personal.

1.3 PLANO DE APROXIMACION SOCIAL

El desarrollo del autoservicio ha conllevado avances en el proceso de comercialización en favor de los consumidores, quienes ahora tienen más comodidades y estímulos para acudir a los supermercados y a las tiendas que ya empiezan a adoptar este sistema.



El éxito de un supermercado depende de las formas o estrategias que se hayan tenido en cuenta para ofrecer en efectivo, servicio de suministro de elementos para atraer a su principal fuente de ingresos "el cliente".

Como expresa Mario Samayoa:⁸

Para ganar los buenos afanes de la clientela, hay que ofrecerles además mercancía de tal manera deseable y barata que ellos mismos y por deseo espontáneo sean los que hagan publicidad directa corriendo la voz de los atractivos que se les presenten, con sus amistades y conocidos.

Que el ambiente sea tan agradable que lo usen como lugar de referencia y de reunión para sus citas. Con elementos sanos, de calidad y perfectamente refrigerados, cuando requieren esta condición. Con estacionamiento para automóviles, accesibles, fáciles y gratuitos. Con ejecutivos y empleados cumplidos, aseados, eficientes, conocedores serviciables y educados. Con una mayor productividad por metro cuadrado, con efectivas promociones, que nunca presupongan, menos propicien el engaño y que sean un imán para la clientela.

Mantener líneas de productos de marcas nacionales conocidas y comprobando que son de la preferencia general.

Los supermercados en el mundo moderno han tenido una gran acogida debido a las comodidades que prestan a sus compradores, a los comerciantes y a los fabricantes como lo expresa Miguel Téllez⁹:

⁸ Ibid., Año 2, N° 11, pág. 18

⁹ TELLEZ, Miguel. Ventajas del Supermercado. Revista Marketing. N° 23. Bogotá, 1980, página 15.

Ventajas del supermercado para el consumidor:

- La compra total bajo un mismo techo de todos los artículos que se necesitan. Esto le permite economizar tiempo.
- Economía de la compra que está determinada por el autoservicio y por el menor número de empleados.
- Libre selección.
- Evita contratiempos entre clientes y vendedores.
- Calidad garantizada de los productos.
- Precios generalmente más bajos que los precios de mercados, dados por el gran volumen de ventas.

Ventajas del supermercado para el comerciante:

- Reduce sus costos de operación por la distribución masiva de sus productos.
- Aumenta sus ventas (vende a más personas) permitiéndole reducir sus márgenes unitarios de utilidad y ponerlo a mejor posición competitiva en cuanto a precios y calidades.
- Acelera la rotación de sus inventarios. Debido al gran volumen de ventas de los supermercados, los pedidos al productor son frecuentes y de gran magnitud.
- Control de costos y abastecimientos. La departamentalización de los supermercados permite llevar estos controles rápida y efectivamente.
- Abolición del pesado trabajo que implica el mostrador.

Ventajas del supermercado para el fabricante:

- Economía en la distribución de sus productos determinada por la distribución masiva a un reducido número de almacenes.
- Publicidad gratuita para sus productos a través de exhibidores, esto hace que el público tenga un contacto directo con los artículos.

relaciones dentro de la organización, sobre lo cual Alberto Palma ¹⁰ considera: "Las relaciones industriales son, hoy por hoy, casi una ciencia que estudia las formas de manejar personal y los mecanismos para que un empleado u obrero se integre a la empresa, a la cual debe considerar como su segundo hogar".

El entrenamiento, además de constituir un instrumento covacional, es una inversión productiva para la Compañía y los mismos empleados. El entrenamiento le brinda a los trabajadores un sentimiento de confianza y autoestima. La oportunidad de aprender nuevas cosas y poder practicarlas sin tener una asistencia constante, incrementa la moral y fomenta un sentido de responsabilidad, según Juan Alberto Palma: ¹¹ "Un empleado bien entrenado estará más consciente de su deber, será más productivo y feliz con su trabajo".

Esto representa innumerables beneficios para la compañía, entre ellos la estabilidad, los supermercados, con buenos programas de entrenamiento, generalmente disfruta de poseer trabajadores que permanecen durante largos periodos, produciéndose así un mayor beneficio para la compañía.

¹⁰ PALMA, Juan Alberto. Delegar responsabilidades, es una parte de la buena administración. Revista El Autoservicio. Año 5, Vol. 2. Bogotá, 1987. pág. 11

¹¹ Ibid., pág. 21



El administrador debe brindarle a los empleados una orientación general sobre la compañía antes de sumergirlos en los detalles de sus nuevas ocupaciones, para lo cual se sugiere la preparación de un corto manual donde se enumeren las políticas generales de la compañía, darles un pequeño recorrido por el almacén y las instalaciones, explicarles en qué consiste su papel de trabajador en relación con el supermercado como un todo.

Después de familiarizar al empleado con el ambiente general de trabajo, el administrador debe particularizar su posición, entregándole una completa descripción del trabajo a realizar, lo que le permite visualizar un cuadro realista de lo que será su trabajo. El entrenamiento ya sea por medio de estudios formales, clases dirigidas o seminarios, constituye la base fundamental para el buen desarrollo del trabajo; sobre este particular, Juan Alberto Palma ¹² considera que: "Tanto los talleres como los seminarios y las clases dirigidas a los empleados con o sin experiencia ayudan a la competitividad de su producción y a obtener lo mejor de la creatividad de sus empleados".

La gerencia efectiva, desempeña un papel muy importante dentro de una buena administración y para ello según Jorge

¹² Ibid., pág. 21

Triana ¹³, debe cumplir los siguientes requisitos:

- Filosofía del negocio claramente definida: Un negocio sin filosofía es como un "barco sin timón". El éxito de la Gerencia se inicia en la fijación de objetivos y en la definición del negocio basado en una filosofía de servicios.
- Innovación: Lo único que produce resultados positivos en una empresa es la política de permanente innovación.
- Planeación: Un plan es la base de la acción.
- Objetivos concretos: Precisar las metas y propósitos de la empresa y de cada una de las áreas, es factor preponderante del verdadero éxito.
- Comportamiento humano: La gente es el factor básico de una empresa. El estudio y análisis del comportamiento humano es la base del éxito.
- Estrategias de mercadeo y ventas: Las estrategias deben adaptarse constantemente al ritmo de los cambios.

El gerente, el Administrador y el Contador de una empresa conforman equipo base para una buena administración dentro de la empresa, puesto que es el Contador a quien le compete la preparación de los estados financieros e informes que reflejan la situación de la empresa, que sirve de base para la toma de decisiones; de ahí que Hernando Buriticá ¹⁴

¹³ TRINA, Jorge. Mandamientos de la Gerencia Efectiva. Revista de Comercio y Ventas. N° 45 - 46. Bogotá, pág. 9

¹⁴ BURITICA, Hernando. Como aparece citado en Centro de Estudios e Investigaciones sobre Mercados Agropecuarios. (CEIMA). Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Cap. Técnicas contables. Bogotá, pág. I - E - 13.

considera que:

Las operaciones comerciales de un supermercado son diversas y variadas, las cuales deben ser registradas técnica y rigurosamente en los libros de contabilidad; ya que cada una de ellas repercute en una u otra forma sobre los activos y pasivos y de capital del negocio, e informan y dan orientación al comerciante.

Por otra parte, toda actividad planeada debe ser evaluada frente a los logros alcanzados o a las fallas detectadas, relacionándola a costos y productividad. Esta labor de control se ejecuta mediante las denominadas auditorías, siendo la operativa la más indicada para el tipo de actividad de los supermercados. De nuevo, el contador se presenta como el profesional más apropiado para la estructuración y ejecución de esta auditoría.

1.5 PLANO DE APROXIMACION ECONOMICO

El comportamiento económico más antiguo que adoptó el individuo fue el intercambio de bienes y productos. El individuo vivía en sociedad y esto le permitía el contacto con las demás personas; la necesidad de subsistir y el deseo de poseer lo que estuviera a su alcance, hizo que los individuos se relacionaran comercialmente.

Actualmente las relaciones comerciales entre los individuos se presentan en una forma más compleja, pues a esta fecha

ya existen factores determinantes de la economía como la inflación, que Gabriel Rosas ¹² analiza de la siguiente manera:

Hay muchas formas diferentes para reconocer la presencia de la inflación, algunas muy claras, otras ocultas y algunas hasta misteriosas. La más familiares son los aumentos de precios que observamos en nuestra vida diaria. Para la mayor parte de las personas, los precios se consideran de acuerdo con las experiencias individuales: el precio del pan, del arroz, de la leche, de la carne, de las viviendas, de los colegios, de los pasajes, etc.

Sin embargo, la inflación consiste virtualmente en un aumento simultáneo de los precios, no sólo unos cuantos mientras que los demás bajan o permanecen estables.

El sistema de venta de productos por medio de autoservicios está ocasionando un cambio en la comercialización de los artículos, lo que hace que los supermercados estén tomando auge dentro del ambiente comercial y económico, esto debido a que los comerciantes ya se han dado cuenta que es mejor distribuir sus productos en una forma moderna, cómoda y rápida, ya que resulta menos costoso y el cliente queda más satisfecho; al respecto comenta Mario Samayda ¹³:

Lo que realmente está pasando (y más actualmente con la situación económica mundial), que está deteriorando el poder de compra de los consumidores y obligándolos

¹² ROSAS, Gabriel. De nuevo el fantasma de la inflación. Revista La Nueva Frontera. N° 575, 1986, Bogotá. Retina, pág. 17

¹³ SAMAYDA. Op. Cit., pág. 18

a buscar dónde efectuar sus adquisiciones en forma más rendidora, siendo en las tiendas que funcionan bajo el sistema de autoservicio donde mejor puede satisfacer esas necesidades, es que los comerciantes establecidos ya se percataron que es mejor modernizarse y abandonar los arcaicos sistemas de comercialización que resultan más costosos y menos eficientes, además, de que no son ya un atractivo efectivo para los clientes que prefieren definitivamente lo nuevo y fácil que es atenderse a sí mismos, donde no tienen que depender de empleados malhumorados, rezongones o ineficientes.

Los propietarios de las modernas tiendas y autoservicio buscan ante todo que sus supermercados tengan vista y presentación, lo que unido a una funcionalidad y rendimiento da como resultado el éxito anhelado.

Existen diversos factores como son el económico, el psicológico y social que inciden de una u otra forma para que cada supermercado tenga características especiales, aunque todos ellos tengan las mismas bases trazadas como son: la venta de productos obteniendo ganancias racionales cuando no marginales (caso de las cooperativas y Cajas de Compensación), la compra de mercancías al por mayor para disminuir los costos, colocar los productos en forma visible que estimule al cliente, ofrecer mercancías necesarias y deseables, buscando satisfacer al público.

El control de las mercancías al detal es fundamental para determinar las ganancias y pérdidas en cada departamento y por supuesto en todo el mercado; este mismo control le

permite conocer las pérdidas por daños, los robos por parte de los empleados o el público en general. Otro control fundamental para lograr resultados positivos en el comercio al detal es el control en los precios; puesto que se considera como un elemento básico dentro de los controles necesarios para obtener ganancias:

Los elementos básicos de un sistema de control de mercancías al detal incluyen un libro de control de precios, con los precios actuales y los precios al detal de cada artículo en cada departamento, procedimientos detallados al recibir la mercancía, procedimientos de auditaje interno y formatos de informes standard ¹⁷.

Tal vez el éxito comercial y económico de un supermercado deba medirse más por los volúmenes que por los precios unitarios, máxime cuando existen situaciones de mercado informal de productos de contrabando o cuando en las denominadas plazas de mercado se pueden conseguir artículos del campo más frescos y a más bajos precios. Es decir, el factor económicos se puede suplir en parte por aspectos de comodidad, atención y presentación de los artículos pero no pueden constituir únicamente la diferencia entre lo ofrecido por el supermercado y lo obtenido en otros centros.

¹⁷ REVISTA EL AUTOSERVICIO. Año 4, Vol. 2., N° 17. Bogotá, 1985, pág. 32.

1.6 PLANO DE APROXIMACION LEGAL

La ley 79 de 1988 contribuye al desarrollo del cooperativismo en Colombia y sirve como marco de referencia en la normatividad de este tipo de empresa.

Dice el Presidente Virgilio Barco ¹⁸:

Colombia posee un importante patrimonio cooperativo que hemos querido alcanzar y alentar, tanto en la dimensión económica como institucional, para que se proyecte hacia el futuro como fuerza renovadora de la sociedad y de la democracia. El cooperativismo colombiano está conformando en la actualidad por más de cinco mil organizaciones, grupos cooperativos, fondos de empleados y sociedades mutuales.

En esta red de solidaridad participan dos millones de socios, lo que significa que cerca del 20% de la población colombiana está vinculada directamente a formas de organización social de carácter participativo y asociativo. Ha querido el gobierno que este sistema cooperativo, que es evidentemente uno de los más desarrollados de Latinoamérica, sea uno de los pilares de tránsito hacia la democracia económica y verdaderamente participativa. Para que esto sea así, es indispensable contar con un entorno de políticas económicas y de orientación de la acción económica del estado que concuerde y que sea congruente con los objetivos sociales políticos propuestos para el sector.

Existe una serie de disposiciones que rigen las cooperativas en cuanto a su creación, administración, vigilancia, régimen económico, de trabajo, etc., dentro de

¹⁸ BARCO, Virgilio. Acto de sanción de los proyectos de ley de reforma social. Casa de Nariño. Bogotá, 1988.

estas disposiciones podemos citar las siguientes: ¹⁷

- Es acuerdo cooperativo el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominado cooperativo, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.

- Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumpla los siguientes requisitos:

- Que establezca la irrepartibilidad de reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.

- Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados aporte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

- Toda cooperativa deberá reunir las siguientes características:

- Que tanto el ingreso de los asociados como su retiro sea voluntario.

- Que el número de asociados sea variable e ilimitado.

- Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.

¹⁷ Texto definitivo por el cual se actualiza la Legislación Cooperativa. Ley 79 de 1988.

- Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa.
- Que se integre económicamente al sector cooperativo.
- Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes.
- Que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante, los estatutos establecerán un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.
- Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación la del remanente.
- Que tenga una duración indefinida en los estatutos.
- Que se promueva la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.
- A ninguna cooperativa le será permitido:
 - Establecer restricciones o llevar a cabo prácticas que impliquen discriminaciones sociales, económicas, religiosas o políticas.
 - Establecer con sociedades o personas mercantiles, combinaciones o acuerdos que hagan participar a éstas, directa o indirectamente, de los beneficios o prerrogativas que las leyes otorguen a las cooperativas.
 - Conceder ventajas o privilegios a los promotores o fundadores, o preferencias a una porción cualquiera de los aportes sociales.
 - Desarrollar actividades distintas a las enumeradas en sus estatutos.
 - Transformarse en sociedad comercial.
- Los estatutos de toda cooperativa deberán contener:
 - Razón social, domicilio y ámbito territorial de operaciones.



- Objeto de acuerdo cooperativo y enumeración de sus actividades.
- Derechos y deberes de los asociados; condiciones para su admisión, retiro, exclusión y determinación del órgano competente para su decisión.
- Deberes y derechos de los asociados; condiciones para su admisión, exclusión y determinación del órgano competente para su decisión.
- Régimen de sanciones, causales y procedimientos.
- Procedimientos para resolver diferenciales o conflictos transigibles entre los asociados o entre éstos y la cooperativa, por causa o con ocasión de actos cooperativos.
- Régimen de organización interna, constitución, procedimientos y funciones de los órganos de administración y vigilancia, condiciones, incompatibilidades y forma de elección y remoción de sus miembros.
- Convocatoria de asambleas ordinarias y extraordinarias.
- Representación legal; funciones y responsabilidades.
- Constitución e incremento patrimonial de la cooperativa; reservas y fondos sociales, finalidades y forma de utilización de los mismos.
- Aportes sociales mínimos no reducibles durante la vida de la cooperativa; forma de pago y devolución; procedimiento para el avalúo de los aportes en especie o en trabajo.
- Forma de aplicación de los excedentes cooperativos.
- Régimen de responsabilidad de las cooperativas y de sus asociados.
- Normas para fusión, incorporación, transformación, disolución y liquidación.
- Procedimientos para reforma y estatutos.

- Las demás estipulaciones que se consideren necesarias para asegurar el adecuado cumplimiento del acuerdo cooperativo y que sean compatibles con su objeto social.
- La administración de las cooperativas estará a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Gerente.
- El patrimonio de las cooperativas estará constituido por los aportes sociales, individuales y los amortizados los fondos y reservas de carácter permanente y las donaciones o auxilios que reciban con destino al incremento patrimonial.
- El régimen de trabajo de las cooperativas estará preferentemente a cargo de los propios asociados. Los trabajadores de las cooperativas tendrán derecho a ser admitidos en ellas como asociados, si lo permite la naturaleza propia de las actividades sociales y las condiciones que para efecto deben reunir los asociados.
- Las cooperativas en razón del desarrollo de sus actividades podrán ser especializadas multiactivas e integrales. Serán cooperativas especializadas las que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural (Dentro de este tipo se clasifica MERCOPETRA LTDA).
- En las cooperativas especializadas de consumo, la vinculación deberá ser abierta a todas las personas que puedan hacer uso de sus servicios y que acepten las responsabilidades inherentes a la asociación.
- Las cooperativas estarán sujetas a la inspección y vigilancia permanente del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, de conformidad con la Ley, con la finalidad de asegurar que los actos atinentes a su constitución, funcionamiento, cumplimiento del objeto social y disolución y liquidación, se ajusten a las normas legales y estatutarias. Además de las facultades de inspección y vigilancia que corresponden al Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, los organismos cooperativos se someterán a la inspección y vigilancia concurrente de otras entidades del Estado, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.

Las funciones de inspección y vigilancia no implican por ningún motivo facultad de congestión o intervención en la autonomía jurídica y democrática de las cooperativas.

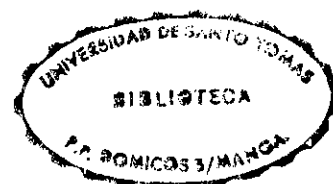
- Las cooperativas deberán disolverse por una cualquiera de las siguientes causas:

- Por acuerdo voluntario de los asociados.
- Por reducción de los asociados a menos del número mínimo exigible para su constitución, siempre que esta situación se prolongue por más de seis meses.
- Por incapacidad o imposibilidad de cumplir con el objeto social para el cual fue creada.
- Por fusión o incorporación a otra cooperativa.
- Por haberse iniciado contra ella, concurso de acreedores.
- Porque los medios que empleen para el cumplimiento de sus fines o porque las actividades que desarrollan sean contrarias a la ley, las buenas costumbres o al espíritu del cooperativismo.

La creación, administración, ejercicio comercial, rentabilidad, informes fiscales y administrativos de los supermercados están regulados por el Estado.

Por otra parte es necesario considerar el supermercado ligado a compromisos sociales provenientes de entidades o asociación de tipo cooperativo. Indiscutiblemente el fondo de la comercialización queda supeditado al servicio cooperativo y naturalmente la normalidad cooperativa con sus beneficios y limitaciones cobija la organización y administración de estos centros.

Como bien puede apreciarse, existe una diferencia bastante marcada entre los supermercados organizados como sociedades o empresas privadas y los asociados con cooperativas. Por otra parte se hace necesario resaltar la existencia de los supermercados dependientes de cajas de Compensación Familiar, pues su objetivo organizacional y administrativo son diferentes a los expuestos con anterioridad, sin embargo, aspecto como planta física, disposición de los artículos, entrenamiento y organización del personal, control de calidad, servicios y hasta precios son muy similares para los tres tipos de supermercados descritos. Tal vez, la mayor similitud se presente entre los supermercados de entidades cooperativas y las Cajas de Compensación Familiar más por el contenido social de sus objetivos que por la misma organización y atención al público. Pero es necesario indicar que algunos de estos supermercados en su afán de brindar mayor economía a los usuarios, presentan productos de mediana y baja calidad que alejan al usuario, logrando de esta manera rebajar sus ingresos y llegando en ocasiones a situaciones de apremio.



2. DESCRIPCION DE MERCOPETTRAN

Para definir los aspectos relacionados con una auditoría operativa de las actividades de MERCOPETTRAN, es necesario que las descripciones o pautas que se requieran estén relacionadas específicamente a cierta área de trabajo, se ha considerado oportuno el efectuar una descripción amplia de esta empresa. La razón primordial de esta decisión se fundamenta en que se trata de una entidad de muy reciente creación aunque ha recibido una respuesta bastante alta de la ciudadanía, es mucho más grande el sector poblacional que no ha visitado las instalaciones que el que se está beneficiando con las ofertas y servicios de la entidad.

Las descripciones que se presentarán a continuación no solamente cumplen con el propósito de ilustrar de manera general los objetivos, funciones y actividades de las diferentes áreas de MERCOPETTRAN, sino que facilitan el desarrollo del proyecto mediante el señalamiento de aspectos que habrán de constituirse en fundamento de la auditoría operativa para la entidad.

Para poder establecer esta descripción se recurrió a una entrevista con el Señor Gerente de la Cooperativa y siguiendo aspectos indicados por Grawitz M., ²⁰ con el fin de hacerla confiable y válida.

(Véase Anexo I).

2.1 ASPECTOS GENERALES

MERCOPETRA es una entidad sin ánimo de lucro, creada para satisfacer y colaborar con sus socios en la solución de sus problemas de índole económico-social a través de:

- Suministrar artículos de consumo familiar, como alimentos, vestuario, drogas, elementos para el trabajo, muebles, electrodomesticos y afines.
- Establecer y administrar establecimientos industriales para producir los bienes que expenda la cooperativa o estimular el establecimiento de microempresas entre los socios, familiares y trabajadores, para la producción de estos generando empleo e ingresos adicionales.

²⁰ GRAWITZ, M. Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales. México: Ed. Mexicana. Tomo II. Cap. 13, Sección 2. 1984.

- Contribuye en la solución de los problemas de vivienda digna y decorosa, ayudando a su adquisición, mejoramiento o liberación de gravámenes.
- Establecer programas para directivos, socios, empleados y sus familiares sobre temas cooperativos y de capacitación técnica y empresarial, fomentando igualmente el deporte y la cultura.
- Organizar un colegio cooperativo de acuerdo con las normas vigentes del Ministerio de Educación Nacional.
- Prestar a sus socios, empleados y familiares, servicios de previsión social.
- Fomentar el ahorro entre los asociados y establecer sistemas de crédito para las anteriores actividades de acuerdo a las disposiciones legales vigentes ²¹.
- Sus actividades las desarrolla de acuerdo con sus estatutos mediante actos que buscan solución a problemas asociados con el objeto principal para la cual fue creada.

²¹ ESTATUTOS COOPERATIVA SANTANDEREANA DE CONSUMO Y SERVICIOS ESPECIALES, "MERCOPETRA LTDA".

2.1.1 Descripción de Oficios. Con el propósito de establecer desde un comienzo la organización en la prestación de servicios al público, la Gerencia de MERCOPETRAM estableció el Manual de Procedimientos y Funciones. La finalidad no sólo era la de consignar las funciones propias de cada cargo, a quién debe responder, quiénes eran sus subalternos, los materiales y equipos a su disposición, las condiciones de trabajo y riesgo, el nivel de instrucción, la experiencia y hasta condiciones morales y éticas sino que siguiendo las pautas de la administración moderna, estas descripciones habrían de dar al establecimiento niveles de responsabilidad, oportunidades de toma de decisiones y posibles proyecciones. Es decir además de consignar en forma organizada las actividades, lo que se busca o pretende es motivar al empleado indicándole su área de acción o responsabilidad, los niveles de riesgo y oportunidad, pero sobre todo caracterizar cada cargo con ciertas actividades, informes o juicios que valoran la actividad de cada individuo y que a la larga habrán de permitir el establecimiento de políticas salariales y de pautas que lleven a un régimen de méritos para promociones y otros reconocimientos.

El propósito de la dirección, es que este programa tendrá que fundamentarse a más tardar en un par de años. De esta manera la organización y más específicamente el desarrollo

de actividades orientadas a servir al público, alcanzarán su punto de aceptación y por otra parte el andamiaje de prestaciones salariales y de desarrollo organizacional se seguirá consolidando.

2.1.1 Organigrama. En la Figura 2 se presenta el Organigrama actual de MERCOPETRAM; en él se han indicado con un asterisco los Departamentos que se tendrán en cuenta en el programa de auditoria operativa. Es factible que alguno de los cargos o inclusive los niveles de mando no correspondan a otros tipos de organización de supermercados de la ciudad, pero esto obedece a la condición de MERCOPETRAM en la actualidad.

2.1.3. Manual de Procedimientos y Funciones. En el anexo 2 se presenta el manual de procedimientos y funciones vigente en MERCOPETRAM, en él se podrán encontrar los diferentes cargos y sus especificaciones de trabajo y exigencias.

2.2 AREA ADMINISTRATIVA



La dirección administración y vigilancia interna de la Cooperativa está a cargo de: ==

== Ibid., pág. 21. Cap. VII Administración y funcionamiento de la Cooperativa, art. 63

MERCOPETRAN

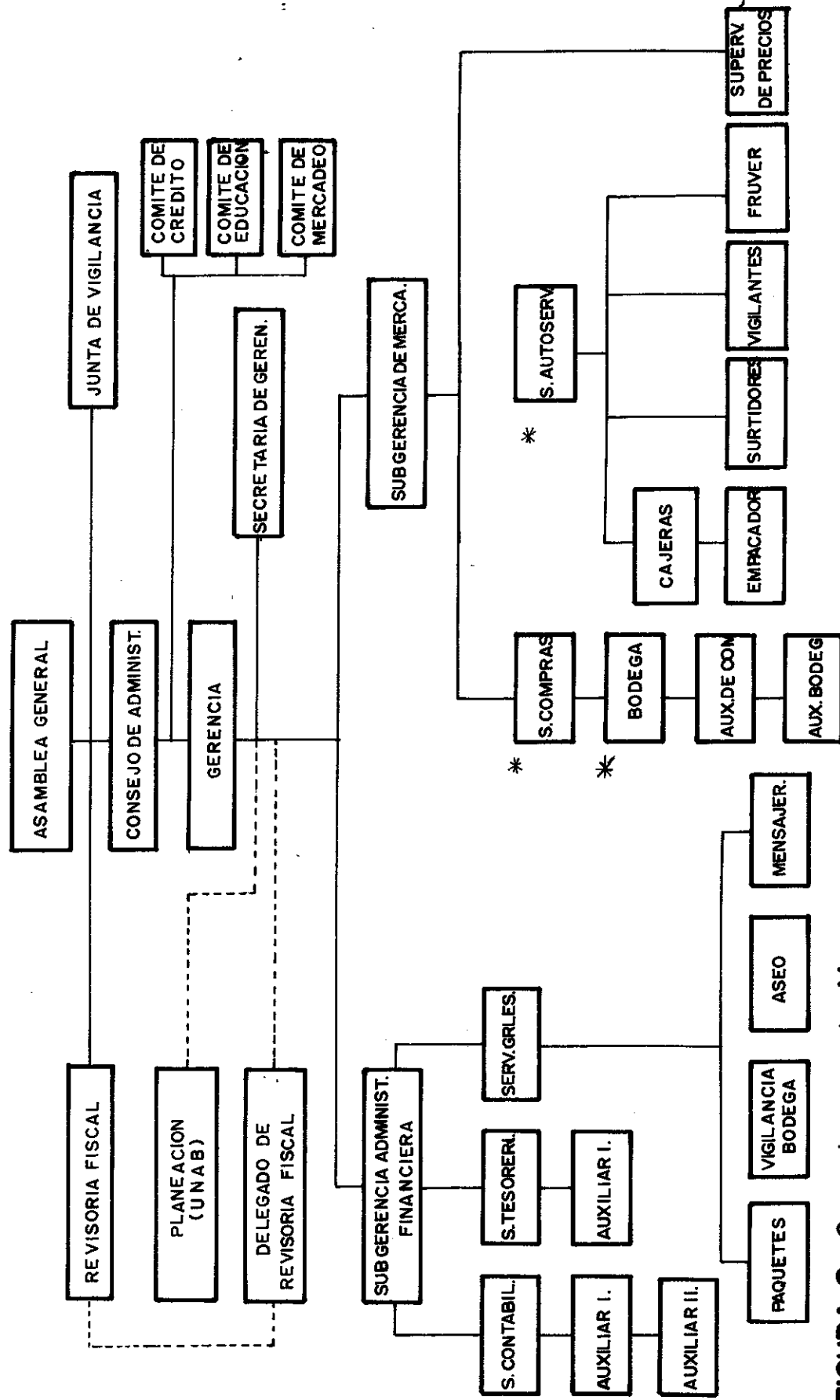


FIGURA 2. Organigrama de Mercopetran

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Junta de Vigilancia
- Comités Especiales.

2.2.1 Asamblea General. La Asamblea General es la suprema autoridad de la Cooperativa. Sus acuerdos son obligatorios para la totalidad de los socios de la misma, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias.

Las reuniones de la Asamblea General son ordinarias o extraordinaria. Las ordinarias deben celebrarse dentro de los tres primeros meses del año calendario para el cumplimiento de sus funciones regulares, excepción hecha de las entidades de integración que las celebran dentro de los primeros cuatro meses. Las extraordinarias, pueden reunirse en cualquier época del año, con el objeto de tratar asuntos imprevistos o de urgencia que no puedan postergarse hasta la Asamblea General Ordinaria.

La convocatoria a Asamblea General se hace por:

- El Consejo de Administración
- Por decisión de un diez por ciento (10%) de los socios hábiles.



- Por DANCOOP.

La Asamblea General ejerce las siguientes funciones:

- Establece las políticas y directrices generales de la Cooperativa para el cumplimiento del Objetivo Social.
- Reforma los estatutos.
- Examina los informes de los órganos de administración y vigilancia.
- Aprobar o improbar los Estados Financieros de fin de ejercicio.
- Destinar los excedentes de ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los estatutos.
- Fija los aportes extraordinarios.
- Elige los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia.
- Elige el Revisor Fiscal y su suplente y fija su remuneración.

2.2.2 Consejo de Administración. El consejo de Administración es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General.

Está integrado por socios hábiles un número de siete (7), los cuales son elegidos por la Asamblea General con sus respectivos suplentes para períodos de dos (2) años.

El Consejo de Administración tiene las siguientes atribuciones:

- Expedir su propio reglamento y los demás que crea conveniente.
- Elaborar el presupuesto para el ejercicio siguiente.
- Fijar la nómina de los empleados de la Cooperativa y sus respectivas asignaciones.
- Nombrar el Gerente, Subgerente, los miembros que le corresponda en los arbitramentos, el tesorero, el secretario y el contador.
- Autorizar en cada caso al Gerente para realizar operaciones cuya cuantía exceda de sesenta (60) salarios mínimos legales, mensuales.

- Elaborar y someter a la aprobación de DANCOOP, los reglamentos de los distintos departamentos de la Cooperativa, y una vez aprobados organizar el funcionamiento de ellos .
- Fijar la cuantía de las fianzas que deben otorgar al Gerente, el Tesorero y los demás empleados que a su juicio, deban garantizar su manejo, con la aprobación de DANCOOP.
- Autorizar al Gerente para que afilie a la cooperativa a organismos de grado superior, bien sea de carácter preferentemente social o económico
- Examinar en primera instancia las cuentas, el balance y el proyecto de aplicación de excedentes cooperativos, que debe presentar la Gerencia, acompañados del informe respectivo a la Asamblea General.
- Examinar y aprobar el plan de contabilidad elaborado por el Revisor Fiscal y el Contador, el que deberá ceñirse a las normas contables de DANCOOP.
- Resolver, previo concepto de DANCOOP, acerca de las dudas que pueda ofrecer la interpretación de los estatutos, ajustándose a su espíritu e informando sobre las decisiones tomadas por DANCOOP y a la Asamblea General.

- Autorizar la adquisición de bienes muebles e inmuebles, su enajenación o gravamen y la constitución de garantías reales sobre ellos.
- Decidir sobre el ejercicio de acciones judiciales y transigir cualquier litigio que tenga la Cooperativa.
- Comisionar al Gerente o a uno más de sus miembros para ejercer ciertas funciones en casos determinados.
- Celebrar contratos con Cooperativas u otras entidades, tendientes al mejoramiento de la prestación de los servicios de la Cooperativa, sin que ello conduzca a establecer situaciones de privilegio de uno de los socios sobre los otros.
- Remover al Gerente, Subgerente y demás empleados de su nombramiento. Del cumplimiento de esta facultad se rendirá informe a la Asamblea General.
- En general, funciones que le corresponden como Junta Administradora y que no están asignadas a otros organismos.

2.2.3 Junta de Vigilancia. Está integrada por un número no superior a tres con sus respectivos suplentes elegidos por la Asamblea General para periodos de dos (2) años.

La Junta de Vigilancia tiene las siguientes funciones:

- Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos.
- Informar a los órganos de administración, al Revisor Fiscal y a DANCOOP sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la Cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.
- Hacer llamadas de atención a los socios cuando incumplen los deberes consagrados en la ley, los estatutos y reglamentos.
- Solicitar la aplicación de sanciones a los socios cuando haya lugar y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.
- Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para poder participar en las asambleas para elegir delegados.
- Rendir informes sobre sus actividades a la Asamblea General.



- Las demás que le asigna la ley, siempre y cuando se refieran al control social y no correspondan a funciones propias de la auditoria interna o revisoria fiscal.

2.2.4 Comités Especiales. La cooperativa tendrá los comités que considere necesarios siendo creados por la Asamblea. En la actualidad existen los siguientes comités:

- Comité de Educación
- Comité de Crédito
- Comité de Comercialización.

2.2.5 Cargos Administrativos.

- Gerente
 - Subgerente
 - Tesorero
 - Secretario.
-
- El Gerente ²³: Es el representante legal de la Cooperativa, y el ejecutor de las disposiciones y acuerdos del Consejo de Administración, es elegido por Consejo.

²³ Ibid., pág. 21, art. 129



Para ser elegido Gerente de la Cooperativa, se requiere cumplir con los siguientes requisitos:

- Condiciones de honorabilidad y corrección, particularmente en manejo de fondo y bienes de la Cooperativa.
- Condiciones de aptitud e idoneidad principalmente en los aspectos relacionados con el objeto social de la Cooperativa.
- Condiciones de capacitación en cuestiones cooperativas.
- Experiencia en cuestiones financieras, administrativas y empresariales.

Para entrar a ejercer el cargo de Gerente se requiere cumplir con los siguientes requisitos:

- Aceptación
- Prestación de fianza fijada por el Consejo
- Posesión ante el mismo Consejo
- Reconocimientos y registro del Departamento Nacional de Cooperativas.

Son atribuciones del Gerente:

- Nombrar a los empleados subalternos, buscando que sean hijos de socios preferentemente idóneos y capacitados.
- Suspender en sus funciones a los empleados de la Cooperativa por faltas comprobadas y dar al Consejo de Administración cuenta de este hecho.
- Organizar y dirigir, de acuerdo con las disposiciones del Consejo de Administración de la Cooperativa sus sucursales y agencias, cuando sea necesario su funcionamiento.
- Elaborar y someter a la aprobación del Consejo de Administración los reglamentos de la Cooperativa.
- Ordenar el pago de los gastos ordinarios de la Cooperativa, girar los cheques, firmar los demás documentos, supervigilar el estado de Caja y cuidar de que se mantengan en seguridad los bienes y valores de la Cooperativa.
- Enviar oportunamente a DANCOOP los informes de contabilidad y todos los datos estadísticos e informes requeridos por la entidad.
- Hacer cumplir el reglamento interno de trabajo, en especial los procedimientos disciplinarios y sanciones.

- Cuidar de la exacta y puntual recaudación de los fondos.
- Presentar al Consejo de Administración el presupuesto anual de rentas y gastos, para la aprobación del mismo.
- El Gerente debe rendir informes y cuentas comprobadas de su gestión al Consejo de Administración, y a la Asamblea General.
- El Gerente es el conducto entre los empleados y el Consejo de Administración, tanto en orden ascendente como descendente y este procedimiento deberá usarse de modo permanente para mantener el principio de autoridad.
- El Subgerente ^{2ª}: Es nombrado por el Consejo de Administración para período del Gerente en ejercicio, o para reemplazarlo en sus faltas temporales cuando así lo disponga el Consejo de Administración.

Al subgerente le son aplicables las mismas disposiciones del Gerente para su nombramiento, para ejercer el cargo, y cumple las mismas funciones del Gerente, mientras lo está reemplazando; o funciones propias cuando él esté en ejercicio conjuntamente con el Gerente.

^{2ª} Ibid., pág. 21, art. 139



- El Tesorero ²³: La Cooperativa tiene un tesorero designado por el Gerente, que debe otorgar fianza en la cuantía que le fije el mismo Gerente, previa aprobación de DANCOOP. Las funciones del Tesorero son las siguientes:

- Atender el movimiento de los caudales, percibiendo todo lo relacionado con los ingresos y efectuando los pagos que ordene la Gerencia.
- Consignar diariamente en cuenta bancaria de la Cooperativa los fondos recaudados; firmar con el Gerente los cheques que se giren contra dicha cuenta.
- Elaborar, legajar y conservar con cuidado los comprobantes de Caja y pasar diariamente relación al Gerente y al Contador sobre los ingresos y egresos de fondos.
- Facilitar a los miembros de la Junta de Vigilancia y al Auditor, a los visitantes, los libros y documentos a su cargo para efectos de los arqueos necesarios y de la diligencia de visita.
- Suministrar a la Gerencia y al Contador todos los informes y comprobantes necesarios para los asientos de contabilidad.

²³ Ibid., pág. 21, art. 139

- Llevar al día los libros de Caja y Bancos.

- Las demás funciones de su cargo.

- El Revisor Fiscal ²⁴: La revisión fiscal y contable estará a cargo del Revisor Fiscal con su suplente personal, elegido por la Asamblea General para un periodo de un (1) año, sin perjuicio que pueda ser removido libremente por la Asamblea.

El Revisor Fiscal será Contador Público, legalmente matriculado, con experiencia y conocimientos en asuntos cooperativos, y puede ser persona natural o una asociación o firma de Contadores, caso en el cual deberá nombrar un Contador Público de tiempo completo que desempeñe personalmente el cargo.

Son funciones del Revisor Fiscal según los estatutos de la Cooperativa:

- Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la Cooperativa, se ajusten a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la Asamblea General, del Consejo de Administración.

²⁴ Ibid., pág. 21, art. 139



- Dar oportuna cuenta, por escrito, a la Asamblea, al Consejo de Administración, al Gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la Cooperativa y en desarrollo de las actividades propias.
- Colaborar con DANCOOP y rendir los informes a que haya lugar o sean solicitados.
- Velar porque se lleve regularmente la contabilidad de la Cooperativa y de sus diferentes departamentos; las actas de las reuniones de la Asamblea y del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comités; porque se conserven debidamente la correspondencia de la Cooperativa y los comprobantes de las cuentas, impartiendo instrucciones necesarias para tales fines.
- Inspeccionar asiduamente los bienes de la Cooperativa y procurar que se tomen oportunamente medidas para la conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga a cualquier otro título.
- Efectuar el arqueo de los fondos de la Cooperativa cada vez que lo estime conveniente, y velar porque todos los libros de la Cooperativa estén al día y de acuerdo con los planes aprobados por el Consejo de Administración y conforme a las normas que sobre la materia provea DANCOOP.

- Firmar verificando su exactitud todos los balances y cuentas que deban rendirse tanto al Consejo de Administración, a la Asamblea General o a DANCOOP y acompañarlos con su dictamen correspondiente.
- Rendir un informe a la Asamblea, del Balance General.
- Cumplir con las demás funciones que le señalen las leyes, DANCOOP y las que siendo compatibles con las anteriores le encomiende la Asamblea.

La Cooperativa tiene un Secretario ²⁷, nombrado por el Gerente, que es a su vez secretario de los demás organismos de la entidad.

Son funciones del secretario:

- Despachar oportunamente la correspondencia del Consejo de Administración y demás organismos de la Cooperativa.
- Organizar el archivo de la Cooperativa en perfecto orden cronológico por departamentos de acuerdo con los sistemas y prácticas modernas.
- Llevar los libros de Actas de la Asamblea General, del Consejo de Administración, de la Junta de Vigilancia.

²⁷ Ibid., pág. 21, art. 139

- Suscribir en asocio del presidente del consejo de los dignatarios respectivos todos los documentos que se produzcan en los diferentes organismos de la Cooperativa.
- Colaborar con la Gerencia en la elaboración y envío oportuno de las estadísticas, informes, balances y demás documentos.
- Producir cada seis meses el balance comprobado y descompuesto con todos sus anexos, someterlo a la aprobación del Consejo de Administración y remitirlos a DANCOOP, previamente firmado por el Gerente y el Revisor Fiscal.
- Mantener al día las cuentas de los socios, pudiendo en cualquier momento certificar los saldos respectivos por los diferentes departamentos.

La nómina la integran 51 empleados asignados en las diferentes secciones. Su reglamento de trabajo se encuentra en estudio, en la Oficina Regional de Trabajo.

2.3 AREA ORGANIZACIONAL

MERCOPETRAN se constituyó mediante Asamblea de Constitución, en la cual fueron aprobados los estatutos y

nombrados en propiedad los órganos de administración y vigilancia.

El Consejo de Administración nombró el representante legal, quien fue el responsable de tramitar el reconocimiento de la Personería Jurídica.

El acta de la Asamblea de Constitución fue firmada por los asociados fundadores, anotando su documento de identificación legal y el valor de los aportes iniciales.

Los principios cooperativos por los cuales se regulan las actividades de MERCOPETRAM son:

- Libre adhesión y retiro voluntario
- Control democrático: un socio, un voto
- Intereses limitados al capital
- Equidad, neutralidad política y religiosa
- Fomento a la Educación Cooperativa
- Integración con otras Cooperativas.

Para ser socio de MERCOPETRAM se requiere:

- Ser socio de COPETRAM LTDA.
- Ser mayor de 18 años y no estar afectado de incapacidad legal para contratar o ser contratado.



- Estar suscrito en el Acta de Constitución.
- Haber tomado un curso sobre Educación Cooperativa mínimo de veinte (20) horas.
- Comprobar buena conducta y gozar de un buen crédito.
- No pertenecer a otra cooperativa que persiga fines iguales.
- Pagar la cuota de administración
- Suscribir el aporte mínimo designado.

El supermercado MERCOPETRAM se podrá disolver o liquidar en los siguientes casos:

- Por resolución debidamente adoptada por la Asamblea General
- Por haberse reducido el número de socios a menos de 20
- Por fusión o incorporarse a otras cooperativas
- Por incapacidad económica para cumplir con el Objeto Social

- Porque las actividades que desarrolle sean contrarias a la ley, a las buenas costumbres o espíritu cooperativo.
- Por cualquier causa que haga imposible el cumplimiento de los fines sociales.

2.4 AREA CONTABLE Y FINANCIERA

El patrimonio social de MERCOPETRAAN está formado por:

- **El Capital Social:** certificados de aportación que pagan los socios.
- Los fondos y reservas de carácter permanente.
- Los aportes extraordinarios que las asambleas impongan a los socios .
- Los auxilios y donaciones que se obtengan para la entidad.

El capital social es variable e ilimitado y está compuesto por las aportaciones que hagan los socios, las cuales podrán ser satisfechas en dinero, en especie o en trabajo, convencionalmente avaluados y están representados en certificados de igual valor nominal firmados por el Gerente y el Secretario.

La responsabilidad de los socios para con los acreedores de la Cooperativa, se limita hasta la concurrencia del valor de las aportaciones de capital, y comprende las obligaciones contraídas por la cooperativa antes del ingreso y las existentes en la fecha de su retiro o exclusión de conformidad con los estatutos. Las aportaciones de capital no devengan ningún tipo de intereses.

El Consejo de Administración determina la parte del presupuesto de la Cooperativa, con la cual trabaja anualmente cada departamento, además reglamenta la forma de representar las acciones de capital, inferiores al valor de un certificado de aportación mientras se completa la cantidad requerida para expedir el certificado respectivo. Los certificados de aportación, son nominativos e indivisibles y podrán transferirse únicamente con la aprobación del Consejo de Administración a socios de la Cooperativa.

En la Cooperativa el sistema de contabilidad está regido por un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES expedido y regulado por DANCOOP que considera los siguientes aspectos:

- Código de cuentas
- Políticas generales
- Glosario de términos

Permite a las Cooperativas:

- Ordenar y orientar la contabilidad
- Unificar criterios en materia contable
- Dar realce a la actividad contable y a los profesionales que la desarrollen
- Facilitar la poderosa tarea del Revisor Fiscal
- Presentar la rendición de cuentas en forma oportuna y técnicamente idóneas
- Proporcionar a DANCOOP medios para agilizar el proceso de revisión de cuentas.
- Sentar las bases adecuadas para levantar una estadística oportuna y confiable.

Con la adaptación del Manual Contable descrito por DANCOOP, MERCOPETRAM dispone de una herramienta básica que le permite en forma eficiente lograr su desarrollo ideal y a la vez le permite a DANCOOP disponer de los fundamentos necesarios para establecer políticas coherentes que impulsan el Cooperativismo en Colombia.

Dentro del Código de Cuentas establecido en el Manual de Procedimientos Contables, se deben tener en cuenta los siguientes niveles:

- Grupos
- Subgrupos
- Cuenta Mayor
- Subcuenta

Como grupos de cuentas se establecen las siguientes:

- | | |
|-------------------------------|----------|
| - Cuentas del Activo | código 1 |
| - Cuentas del Pasivo | código 2 |
| - Cuentas del Patrimonio | código 3 |
| - Cuentas de Ingreso | código 4 |
| - Cuentas de Costos y Gastos | código 5 |
| - Cuentas de Orden | código 8 |
| - Cuentas de Orden por Contra | código 9 |

Como sub-grupos de cuentas se establecen las siguientes:

- | | |
|------------------------|-----------|
| - Activo Corriente | código 11 |
| - Activo a largo plazo | código 12 |
| - Activo Fijo | código 13 |
| - Otros Activos | código 16 |
| - Pasivo Corriente | código 21 |
| - Pasivo a largo plazo | código 22 |



- Otros Pasivos	código 23
- Capital Contable	código 31
- Valorizaciones y desvalorizaciones	código 32
- Ingresos Operacionales	código 41
- Ingresos no Operacionales	código 42
- Costos y Gastos Operacionales	código 51
- Costos y Gastos no Operacionales	código 52

Mensualmente al corte de operaciones del día 30 se elabora un Balance de Prueba y en él se relacionan los saldos de las cuentas mayores y sub-cuentas, las cuales permiten al Consejo de Administración y a la Gerencia efectuar un análisis sobre la posición financiera de la Cooperativa y así establecer directrices que mejoren la eficiencia, la eficacia y la economicidad de la gestión administrativa y operativa de la Cooperativa.

3. DESCRIPCION DE LAS ACTUALES ACTIVIDADES DE MERCOPETRAM LTDA

Como etapa fundamental en el proceso de formulación del Programa de Auditoría Operativa, se requiere una descripción lo más concreta posible de las actividades que actualmente desarrollan los funcionarios de los departamentos a los cuales se les va aplicar el programa propuesto.

Como eje central de actividades de esta empresa se ha tomado el servicio a clientes, por tal razón la auditoría operativa debe contemplar acciones encaminadas a establecer si dicho servicio es el más adecuado, si se encuentra dentro de los costos presupuestados y si la actividad no está presentando fallas administrativas o financieras.

Como departamentos específicamente involucrados en esta actividad de servicio se han señalado a: Compras, Bodega y Almacén.

Sin embargo la sola descripción de actividades de estos departamentos correspondería a un articulado de propuestas u objetivos y no de realizaciones o actividades reales, es por esta razón que se efectuaron entrevistas con los jefes de cada uno de estos departamentos con el fin de establecer el ejercicio real de los cargos y del área.

La idea central de este capítulo consiste en establecer una descripción de la situación actual de MERCOPETRA en los cargos y actividades de los departamentos escogidos.

Se espera que los datos obtenidos proporcionen los elementos de juicio necesarios para concretar qué aspectos del Organigrama o del Manual de Procedimientos y funciones no se están cumpliendo a cabalidad, si existe la necesidad de implementar recursos o de suprimir o fortalecer determinados renglones o actividades para finalmente concretar un programa de auditoria que esté de acuerdo con las necesidades y objetivos de la empresa.

3.1 SITUACION ACTUAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS

BODEGA Y ALMACEN

Con el ánimo de precisar situaciones específicas del trabajo, es decir el resultado práctico de llevar a cabo las funciones descriptivas en el Manual de Procedimientos

y funciones de la empresa, se desarrollaron visitas a cada uno de los departamentos de Compras, Bodega y Almacén con el objeto de conocer el área de trabajo, las condiciones de trabajo, los recursos existentes y detectar personalmente los logros, dificultades, eficiencias y fallas de cada actividad igualmente desarrollada.

El tema general de estas charlas fue planeado de forma tal que permitiera a los funcionarios describir en sus propias palabras el tipo de labores que ejecutaban, las dificultades más sobresalientes y las ideas que tenían para mejorar el desarrollo de sus actividades.

Por tal motivo no aparecen instrumentos específicos que cubran estas visitas, sino a través del desarrollo de este capítulo se irán presentando los temas junto con las apreciaciones y respuestas dadas por los funcionarios. Igualmente la mayor parte de la charla estuvo en función de la solicitud expresa que se hizo sobre la descripción del área, las funciones y actividades del funcionario, ya que se consideró que haciéndolo de esta forma no se estaba conduciendo o forzando al interesado sobre aspectos específicos de la descripción de oficios que de pronto no se estaban cumpliendo pero que al ser nombrados constituían prácticamente una respuesta anticipada del desarrollo normal de actividades.



3.2 INFORMACION PROPORCIONADA POR LOS JEFES DE CADA DEPARTAMENTO.

Dadas las características flexibles y de informalidad que revistieron las conversaciones y comentarios del personal se prepararon diagramas que permiten visualizar las actividades y el flujo de documentos e información que acompañan el desarrollo de funciones que en la actualidad se presentan en MERCOPETRA LTDA. Cada uno de estos diagramas irá acompañado por las descripciones y comentarios facilitados por los diferentes funcionarios, de forma tal que se puedan complementar no solo las actividades de cada sección o departamento si no proporcionar una información global de todo el sistema.

3.2.1 Información Proporcionada por el jefe de Compras.
En la figura 3 se presenta el flujograma correspondiente a la sección de compras y su respectiva explicación.

ETAPA INICIAL DE LA COMPRA

FLUJOGRAMA #1

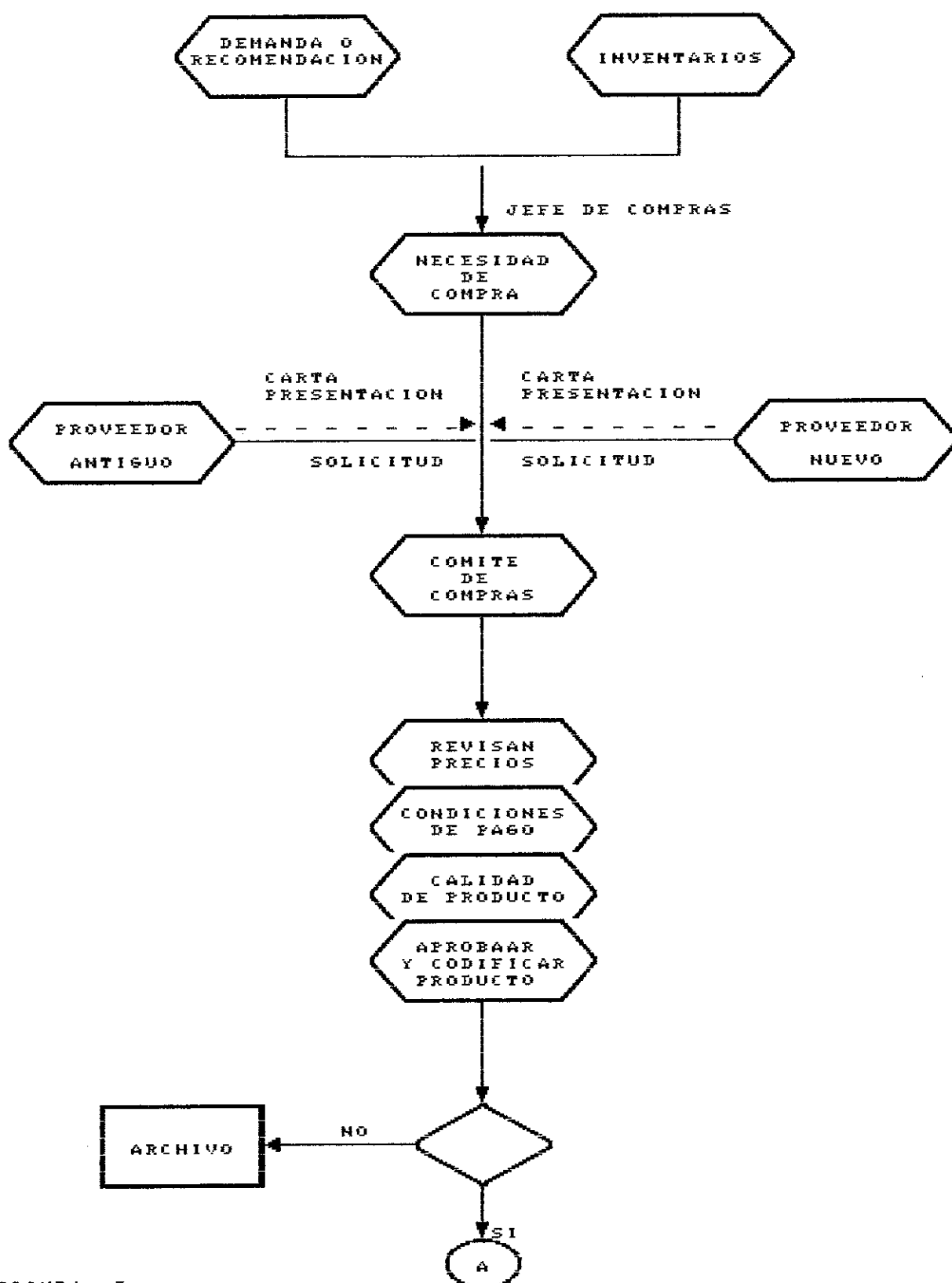
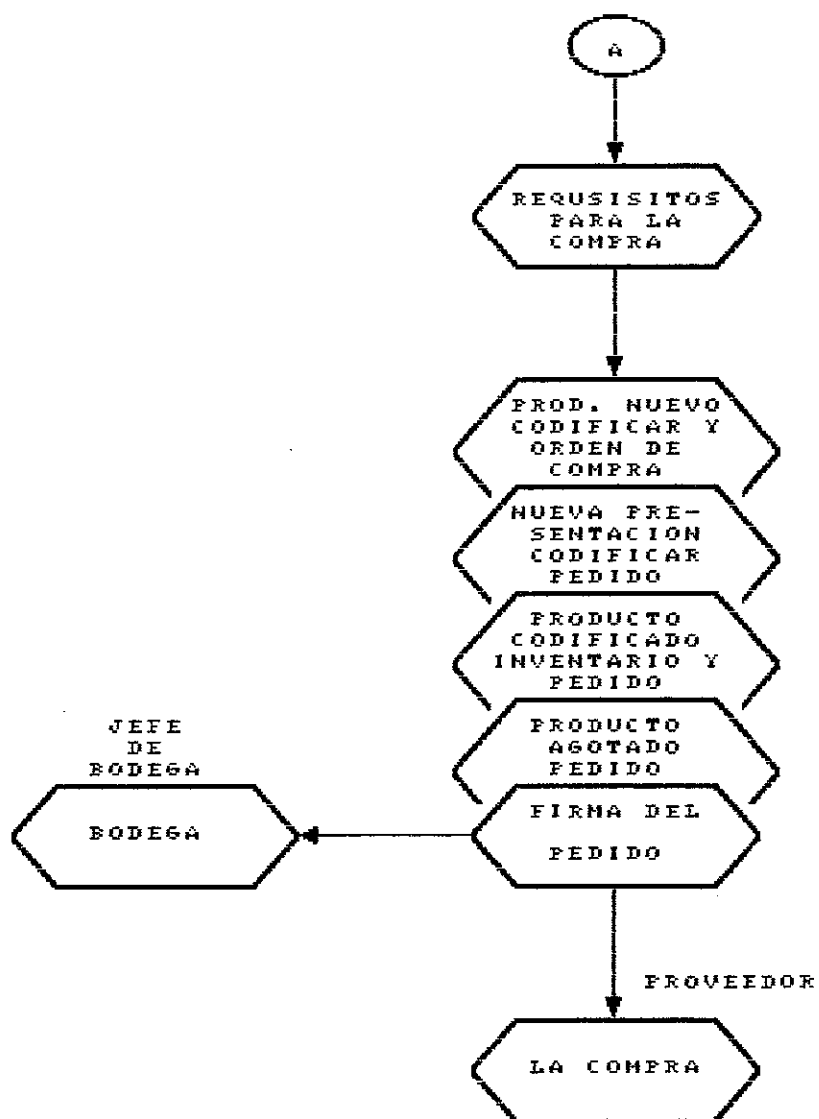


FIGURA 3



Explicación Flujoograma N° 1. De acuerdo a las necesidades de MERCOPETRA LTDA., el jefe de compras solicita al proveedor una carta de presentación del producto con el producto indicando embalaje, descuento, precio de compra, sitio donde está ubicado el producto.

El departamento de compras archiva las diferentes cotizaciones para el día que hay comité de compras.

El comité está conformado por dos socios de COPETRA, el jefe de compras, el Gerente y esporádicamente el delegado de auditoria. En este comité se revisan los precios, condiciones de pago, calidad del producto; se determina que productos van a ser aprobados y cuales posteriormente van a ser codificados en el supermercado.

De cada reunión del comité de compras se hace un acta. Esta reunión del comité se hace cada vez que haya suficiente mercancía por ser aprobado a veces cada (15) días y se les informa a los integrantes del comité con uno o dos días de anterioridad sobre la reunión del comité.



Explicación flujograma N° 1A. Una vez aprobado el producto en el comité, el jefe de compras negocia con el respectivo proveedor el producto especificando precios, descuentos, embalajes, ofertas si las hay, exhibiciones y de acuerdo con las especificaciones y la conveniencia para MERCOPETRA se hace el respectivo pedido al proveedor.

Al haberse definido las condiciones de compras con el respectivo proveedor se codifica el producto en la respectiva orden de compra donde se especificarán todos los datos del producto y parte de información del proveedor. Esto es elaborado por intermedio del computador.

La orden de compra es firmada tanto por el representante de ventas de la respectiva empresa como por el jefe de compras. Se hace en original y una copia. El original va al proveedor, la copia a bodega y después la devuelven a contabilidad.

Requisitos para la compra:

- Cuando el producto es nuevo pasa por el proceso antes mencionado.
- Si es una nueva presentación o un derivado de un producto ya existente se codifica y se hace un nuevo pedido.

- Si es un producto de los ya codificados el computador da la respectiva información sobre el inventario existente del producto y en base a este se hace el nuevo pedido.
- Si el producto se está agotando y es necesario hacer pedido o hay alza, se llama al proveedor para solicitarle la mercancía.
- Cuando se va a hacer el respectivo pedido se mira la información en el computador, el stop de la mercancía, la rotación, la acogida del producto por el público, en caso de que el producto tenga poca rotación se hace una negociación con el proveedor con el fin de movilizar "ese producto".

Personal en compras.

- Jefe de compras
- Auxiliar de compras (1)
- Jefe de bodega (indirectamente).

3.2.2 Información proporcionada por el jefe de bodega.

En la Figura N° 4 se presenta el flujograma correspondiente a la sección de bodega y su respectiva explicación.



BODEGA

FLUJOGRAMA #2

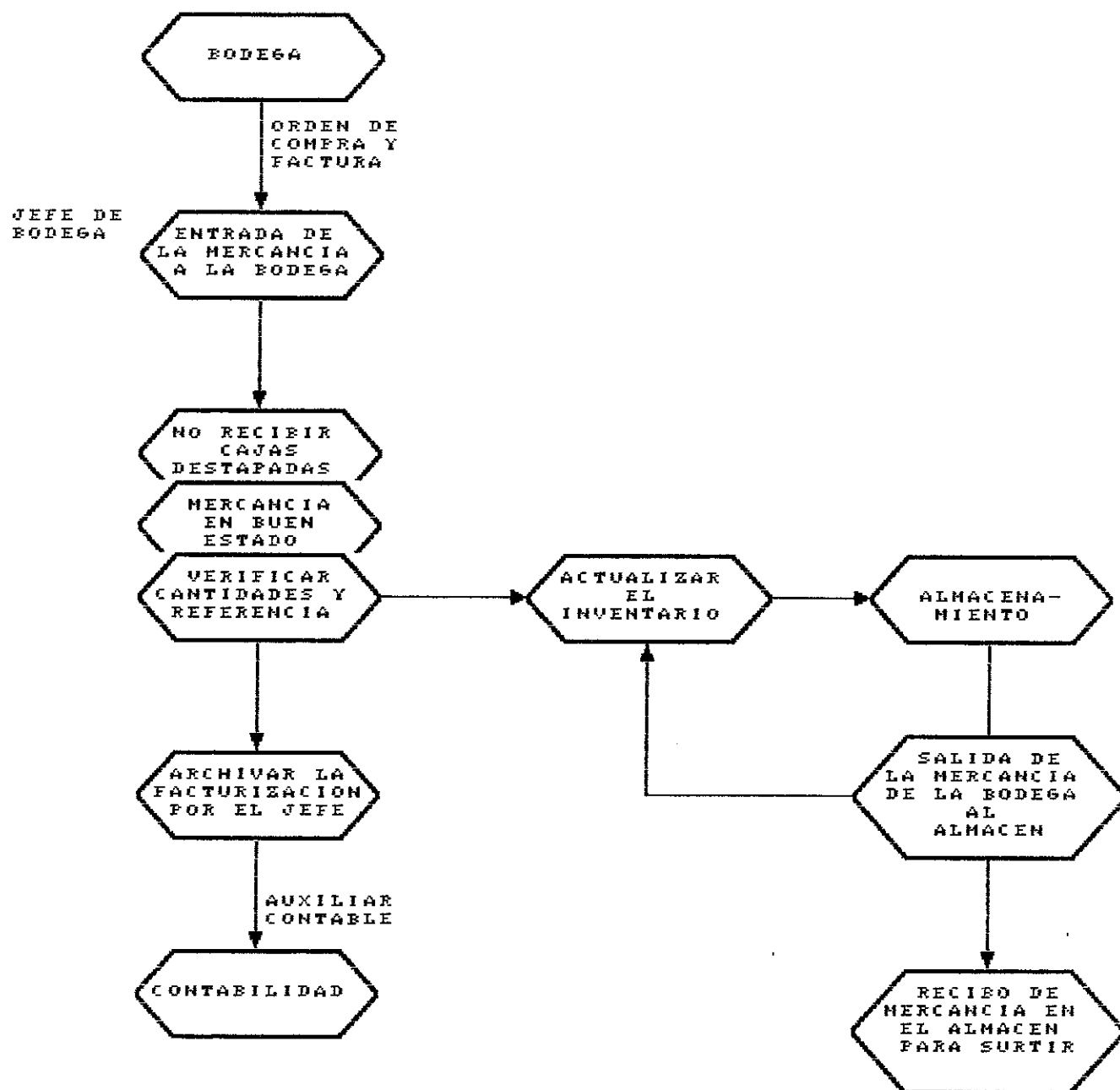


FIGURA 4

Explicación Flujograma N° 2. En base al original de la orden de compra que el proveedor se llevó y la primera copia existente en bodega y la factura del proveedor se recibe la mercancía.

Se tienen ciertas condiciones para dar entrada a la mercancía como:

- No se reciben cajas destapadas
- Que la mercancía se encuentre en buen estado. En caso que se tenga fecha de vencimiento, se tiene en cuenta la fecha.
- Se verifican las cantidades.

Cuando la mercancía viene incompleta en base a la factura se informa a contabilidad para realizar la respectiva nota.

Cuando la mercancía llega en mal estado se pasa como avería: (los proveedores están encargados de recoger esta mercancía y hacer el respectivo cambio), y el supermercado hace la respectiva orden de devolución de mercancía.

Para recibir la mercancía se hace de 8 a 11 a.m., y de 2 a 5 p.m., diariamente el jefe de bodega archiva la facturación que se recibe en el día para mandar a elaborar las respectivas notas si las hay y se le pasan al auxiliar

de sistemas para que le dé entrada en el computador a la mercancía que llegó a la bodega en base a la factura para después pasarla a contabilidad. Una vez verificadas cantidades y calidades se pasa la mercancía a la bodega para su almacenamiento.

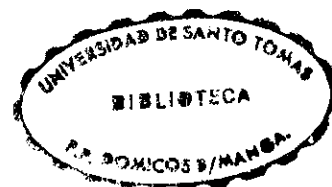
Los surtidores de las respectivas góndolas de acuerdo a la mercancía que hay en estas hacen un sugerido en una solicitud llamada planilla de despacho de bodega en base a esta se le da la salida de la bodega al almacén; esta planilla se pasa al auxiliar de sistemas para que descargue la mercancía del inventario.

Personal en Bodega.

- Jefe de bodega
- Tres (3) auxiliares
- Auxiliar de sistemas.

3.2.3 Información proporcionada por el jefe de almacén.

En la Figura N° 5 se presenta el flujograma correspondiente a la sección de almacén y su respectiva explicación.



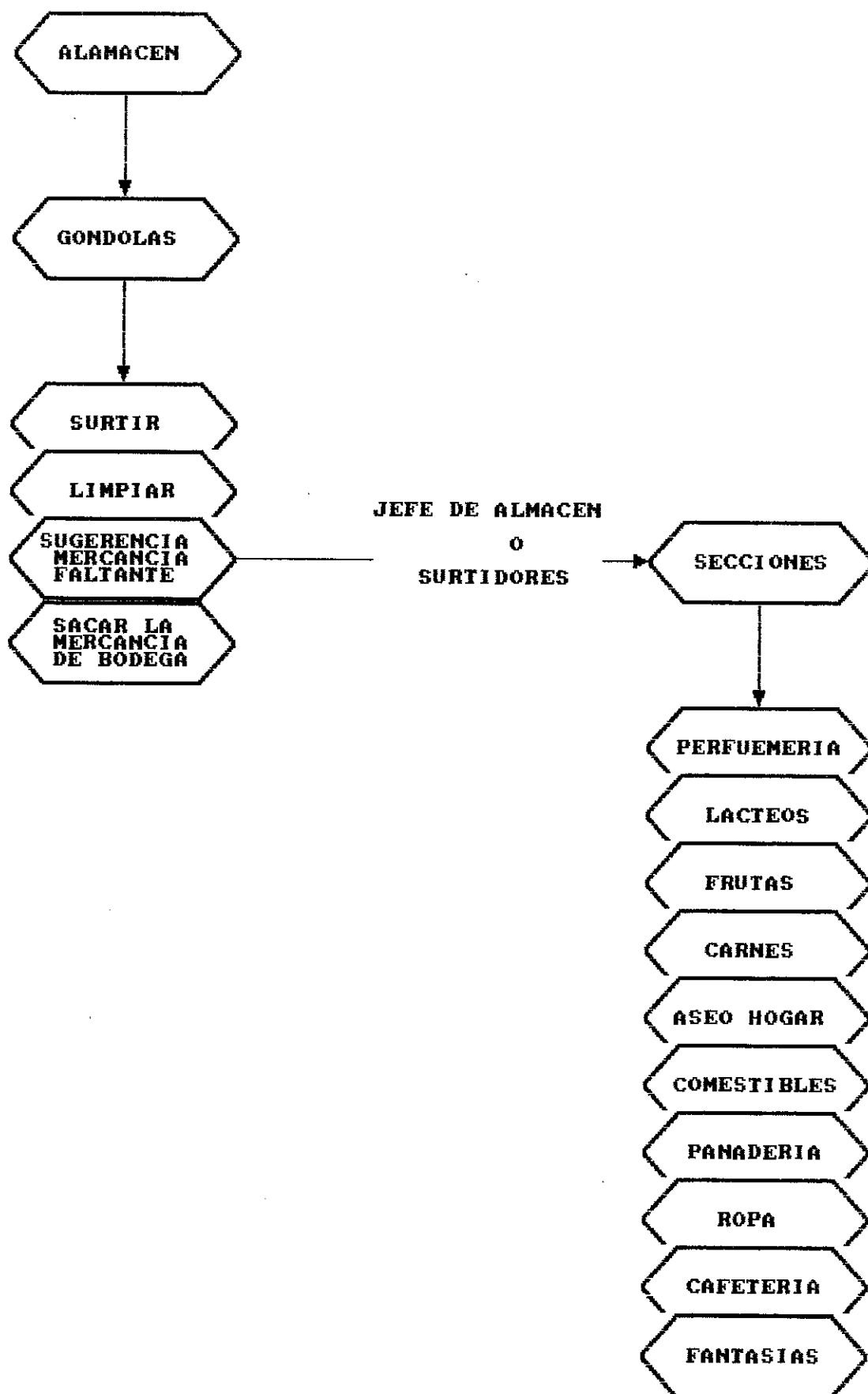


FIGURA 5

Explicación flujograma N° 3. El almacén esta organizado en secciones como perfumaria, lácteos, frutas, verduras, carnes, aseo personal, abarrotes, aseo hogar, comestibles, panadería, ropa, cafetería, fantasías.

La mercancía está organizada en cuatro góndolas que están repartidas entre seis surtidores que son los encargados de surtir, limpiar, sacar la mercancía de la bodega, hacer los sugeridos de la mercancía que falte en la góndola.

La sección de ropa es la única que está atendida por dos empleados de MERCOPETRAM LTDA que son los encargados de mantener ordenadas las secciones.

Para atención al cliente hay 5 o 6 cajeros con sus respectivos empacadores; en días de alta temporada se pone, en funcionamiento una caja rápida cuya función es evitar que el cliente que compra pocos productos, haga colas en otras cajas que están supuestamente ocupadas.

Personal en el almacén

- Jefe de almacén
- Surtidores
- Cajeras
- Empacadores

- Vigilantes
- Mercaderistas
- Pesadoras de frutas y verduras
- Empleados de las concesiones.

3.3 APRECIACIONES Y COMENTARIOS: UN PRIMER DIAGNOSTICO.

En este numeral se busca establecer de manera amplia y generalizada aquellos aspectos positivos y los que estén alejados de los objetivos y funciones que aparecen en el capítulo 2 y que se constituyen en el punto de partida frente al cual hay que revisar las actuaciones de los encargados de dichas secciones. Por esta razón los comentarios que se presentarán a continuación tratarán de mostrar el resultado de una situación problemática en el desarrollo de labores y el control que debe efectuarse sobre las actividades de cada cargo, es decir, se supone que los aspectos consignados en este numeral habrán de constituirse en la base obligada del programa de auditoria interna para MERCOPETRA. Sin embargo, es necesario aclarar que adicionalmente a los aspectos que han mostrado desviación, poca o nula ejecución o baja efectividad deben de añadirse aquellos que estén bien llevados o que muestren eficiencia, ya que el programa de auditoria interna debe ser lo más completo posible e involucrar todo tipo de actividad.



Se pueda considerar que las apreciaciones y comentarios efectivamente representan un PRIMER DIAGNOSTICO a cerca de las actividades propias de MERCOPETTRAN LTDA y que aunque servirán de fundamento para el diseño inicial del modelo de auditoria que se pretende desarrollar en este estudio deberán ser comparados y analizados con la información que se obtenga al poner a prueba el modelo fruto del actual proyecto. Esta última actividad se presenta en el capítulo 4.

3.3.1 Aspectos que tienen desviación respecto a lo planificado. Alguno de estos factores fueron establecidos con la información recogida del personal de cada sección y otros mediante la observación personal de los entrevistadores en el desarrollo de las actividades.

- Las instalaciones de la bodega son demasiado reducidas para la cantidad de mercancía que se encuentra en depósito.
- Falta supervisión en la elaboración del inventario de mercancías.
- A las compras no se les está llevando una supervisión periódica con respecto al producto, precio, cantidad, proveedor.

- No existe control adecuado en los desechos que van a la basura.

- Los vigilantes que hay en MERCOPETTRAN son socios de copetran pero no están afiliados a una empresa de vigilancia específica.

Los arqueos de caja se realizan con lapsos muy alejados.

3.3.2 Aspectos positivos o de alta eficiencia.

- Sistematización del departamento de compras.
- Existencia de una nueva sección dentro del supermercado "Sección de Ropa."

El retiro de los productos de la bodega al almacén están siendo registrados en el computador.

Los aspectos presentados con anterioridad pueden constituirse en las pautas fundamentales del modelo de auditoría operativa para MERCOPETTRAN en los departamentos de compras, bodega y almacén. Es decir que aparte de los aspectos generales del control comúnmente utilizados para empresas similares a MERCOPETTRAN se deben establecer ciertas series de actividades y procedimientos de control

que permitan la detección, el análisis y la corrección de situaciones o aspectos anómalos y que más que un instrumento de revisión y control venga a constituirse en una ayuda en la gestión administrativa de cada departamento y por ende de toda la empresa.

Hubiera sido de mucha utilidad el haber podido obtener información cuantificada o valorizada de los problemas existentes, pero algunos de ellos son de carácter confidencial y sólo podrían llegar a obtenerse a través de un programa de auditoría operativa. Sin embargo considerando que el modelo de auditoría que se diseñará será puesto a prueba, los factores o variables señalados como pautas en este momento, podrán ser ampliados, reducidos o desechados, dando lugar a un instrumento específico para el supermercado de MERCOPETRAM.

Como punto de partida al modelamiento y especificación de la labor del auditor, se requiere la confección de un manual básico de funciones para los diferentes cargos y áreas de la empresa. Esta tarea debe ser desarrollada con anterioridad al diseño del modelo de auditoría operativa pues sin un patrón o base de comparación la labor de auditoría se vería seriamente obstaculizada por calificaciones o apreciaciones personales y no representaría un verdadero instrumento de la medida de la eficiencia de la empresa.



4. PROGRAMA FUNCIONAL DE AUDITORIA OPERATIVA PARA SUPERMERCADOS

Como se ha indicado en capítulos anteriores y en la introducción, el objetivo primordial de este proyecto de caso es el Elaborar e Implementar un programa de trabajo para la Auditoria Operativa en los departamentos de Compras, Bodega y Almacén de MERCOPETRAM, con fundamentos mediante el diagnóstico logrado a través de los instrumentos (los instrumentos utilizados fueron las entrevistas realizadas a los jefes de los departamentos de compras, bodega y almacén) diseñados especialmente para este supermercado, se detectó que los elementos y factores administrativos, económicos y humanos están debidamente caracterizados y permitirán la elaboración de un programa específico para la firma seleccionada.

Los principios y fundamentos contables y aún los administrativos que han de servir de complemento en la concreción del programa de Auditoria, están fundamentados en los principios generales y conocimientos en los programas académicos y en el ejercicio de estas funciones

en MERCOPETRAM, razón por la cual se puede afirmar que este prototipo o modelo de Auditoría Operativa que dará origen al programa es una Auditoría Operativa Clásica con las características y condiciones propias del supermercado y que por lo tanto lo que se busca es establecer una secuencia de procedimientos o labores que en forma de programa permitan desarrollar este tipo de Auditoría en MERCOPETRAM.

4.1 MODELOS

Para poder especificar cada una de las etapas del programa de Auditoría interna de MERCOPETRAM, se hace necesario considerar un modelo o tipo de Auditoría Operativa que contemple las características de este supermercado y que en un comienzo parta de la estructura organizacional y de los recursos existentes, pero que sea lo suficientemente flexible como para irse adaptando a las necesidades que poco a poco se irán presentando en el supermercado. Por esta razón en los primeros numerales de estos capítulos se definen los conceptos pertinentes a los modelos en sí y a su clasificación.

4.1.1 Qué es un Modelo ? ²⁸ Etimológicamente proviene del italiano modello, y éste del latín modelus (molde, módulo), que quiere decir cantidad que sirve de medida o tipo de comparación en determinados cálculos. De modelo proveniente "modelar", palabra que evoca una cierta idea de acción de construcción.

En el lenguaje corriente la palabra modelo se usa en varios sentidos, de ordinario designa una persona u objeto que se suele imitar o reproducir, tiene de algún modo una connotación normativa o idea de pretención.

Esencialmente un modelo es una representación de la realidad, con la que se trata de reducir la variedad y complejidad del mundo real mediante el uso del lenguaje simbólico. En ello reside su ventaja (facilitar la manipulación de datos) y su desventaja (la complejidad y variedad de la realidad se escapa a excesivas simplificaciones).

Sin embargo los modelos constituyen auxiliares efectivos y útiles para avanzar el pensamiento por los caminos más seguros y precisos, aunque nunca son sustitutos de la tarea

²⁸ ANDER EGG, Ezequiel. Técnicas de la Investigación Social. Argentina: El Cid Editor. 14 edición, Cap. 14. 1980. pág. 57

de pensar. Según la imagen del Powelson, "los modelos pueden tener un rol o importancia semejante a la de un árbol para un viajero perdido en un bosque; si él decide hacer el esfuerzo de subirse a lo más alto del árbol, podrá encontrar su camino con un poco más de seguridad que si permanece abajo: él habrá ampliado su campo de visión y habrá podido percibir ciertos obstáculos".

En la actualidad varios modelos de empresa y específicamente de supermercados cooperativos, generalmente proveniente de Estados Unidos y Europa, aunque en los últimos años ciudades como Santiago de Chile, Río de Janeiro y México (D.F.), Caracas y Buenos Aires, han venido desarrollando sistemas que aunque manejan un gran número de variables no son complejos y brindan una muy buena oportunidad para ser trasladados a ciudades Colombianas. Aunque en el país existen dos o tres cadenas de especial connotación, es necesario advertir que su organización y administración todavía distan mucho de las que se presentan en las ciudades anteriormente citadas.

Para el presente caso no se trata de modificar la organización presentada por MERCOPETRA en su parte administrativa, sino más bien tratar de especificar con la mayor claridad posible el tipo de modelo que está siguiendo y naturalmente fortalecer aquellas áreas que de acuerdo al

diagnóstico arrojado por los instrumentos utilizados necesitan de mayor atención y dirección.

El propósito del proyecto va orientado a la instauración de un modelo específico de Auditoría Operativa que engrane o se acople con los recursos y tipos de administración existentes y que con algunas modificaciones preste la ayuda y el servicio adecuado sin trastornar los sistemas actualmente vigentes, pues no se trata de restaurar el supermercado sino de ofrecerle una herramienta útil en su gestión administrativa.

4.1.2 Clases de Modelos.

Existen varias clasificaciones en cuanto a los tipos de modelos, todos hechos con arreglos o diferentes criterios.

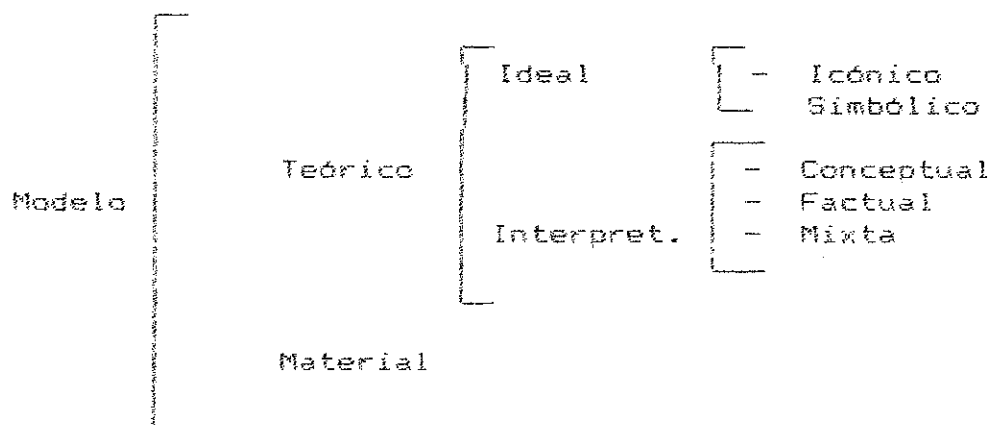
Algunos dividen los modelos en :

- Físicos
- Lógicos
- Matemáticas
- Simulación

Desde otra perspectiva puede hablarse de:

- Modelos de tipo estático o modelos de estructura.
- Modelos de tipo dinámico o modelos de funcionamiento.
- Modelos de provisión o modelos de decisión.

En las ciencias actuales (y ésta es otra clasificación) se suelen distinguir dos tipos:



4.1.3 Elaboración de Modelos.

El proceso de elaboración de modelos está condicionado a la cantidad, tipo y calidad de datos disponibles.

De ahí para cada caso concreto, es menester determinar qué tipo de modelo concreto se quiere y se puede desarrollar. Por otra parte, hay que tener en cuenta que la elaboración de un modelo se apoya en teorías, hipótesis, supuestos y premisas.

En general se suelen distinguir cuatro fases para el diseño y el uso de los modelos:

- Definición del problema.
- Formulación del modelo.
- Elección de variables.

- Elección del nivel apropiado de agregación y clasificación.
- Decisiones sobre el tratamiento del tiempo.
- Especificaciones (fines para los cuales se va a utilizar el modelo).
- Evaluación.
- Simulación y validación del modelo.
- Aplicaciones del modelo.

4.2 PROGRAMAS

4.2.1 Qué es un programa ? ²⁷ (Del latín Programa) es la previa declaración de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión.

Anuncio de las partes en que se ha de componer ciertos actos o espectáculos o de las condiciones a que ha sujetarse. Proyecto ordenado de actividades.

De acuerdo a las anteriores definiciones de programas se pueden establecer que para toda actividad humana existe tácita o expresamente un programa ya que antes de efectuar una operación o proceso el cerebro dictamina qué etapas deben efectuarse y en qué orden para obtener el fin

²⁷ SANCHEZ ALARCON, Francisco Javier. Programas de Auditoria. México D.F.: Ediciones Contables Administrativas. S. A., Cap. III, 1979, pág. 15

deseado.

Naturalmente tratándose de actividades más complejas, la programación exige pasos mucho más estudiados y de mayor profundidad, tal vez el de mayor contribución la constituye la denominada PLANEACION. Sobre éste aspecto vale la pena detenerse y especificar en qué consiste su modo de operar y su utilidad. (Véa numeral 4.4).

4.2.2 Clases de Programas. Tratar de clasificar los programas constituye de por sí una tarea bastante difícil debido a que cada campo de actividad requiere de la programación, sin embargo, de una manera muy general se pueden establecer los programas biológicos, cibernéticos, naturales, de producción, de control, etc.

El estudio que se piensa adelantar sobre MERCOPETRA, concierne al programa de Modelo de Auditoría Operativa en los Departamentos de Compras, Bodega y Almacén.

4.2.3 Elaboración de Programas. La necesidad de establecer Programas nace de situaciones específicas de un sistema (fábrica, colegio, universidad, sociedad, etc). Dentro de los objetivos de cada sistema se establecen pautas que van midiendo la efectividad de las políticas planeadas y de las decisiones tomadas: Es decir, los



programas curriculares, los programas de ventas, los programas de producción, los programas de servicios públicos no son más que actividades colocadas en función del tiempo y de los recursos existentes buscando el cumplimiento paulatino y secuencial de los objetivos propios de cada empresa. Es por esta razón que quienes elaboran programas deben partir de qué es lo que se quiere, la importancia o necesidad de alcanzar ese objetivo, de los recursos con que se cuenta, del tiempo disponible, de la idiosincrasia de la persona que va a manejar o a participar en dicho programa, del nivel educativo y profesional de las personas involucradas y como es apenas lógico prever posibles contingencias que pueden llegar a demorar, entorpecer o frenar el desarrollo del programa. Un análisis de la situación actual del sistema y del programa planteado conducirá a alternativas para alcanzar el mismo objetivo y estrategias para motivar o encauzar a quienes van a seguir el mismo programa, el preparar formas o índices que expresen la efectividad o eficiencia alcanza áreas o actividades de control y lo que es más importante la aceptación y adhesión al programa y sus especificaciones.

Independiente de la actividad, los programas contemplan unas etapas anteriores al desarrollo de una actividad específica (lectura, entrenamientos, ejercicios, etc.), las actividades propiamente relacionadas con el proceso

(producción, manejo de máquinas, elaboración o ejecución de actividades) y finalmente los relacionados con la culminación o cierre de la operación (conclusiones, recomendaciones, inmovilización de equipos, apagar fuentes de energía, etc).

Para cada uno de los procesos indicados con anterioridad quien programa, debe ser la persona de mayor experiencia o conocimiento de la actividad en cuestión, pues de lo contrario se pueden cometer errores en tiempos, secuencias, calificaciones o especificaciones, manejo de equipo, etc., es por ello que en el numeral 4.4., se presentarán aspectos relacionados con la Planeación.

Lo anterior quiere decir que en la labor de elaboración de un programa se debe contar con una persona diestra en la redacción, agrupación y presentación y, actividades que debe contar necesariamente con el apoyo o asistencia de personas que conozcan de la sección, actividad, procedimiento o proceso al que se le va a delinear un Programa.

4.3 PROGRAMAS DE AUDITORIA

4.3.1 Qué es un Programa de Auditoria ? De una manera informal y más sencilla se puede indicar que un Programa de

Auditoría no es más que: Un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar. En ocasiones se agrega a ésta definición, la presentación de algunas explicaciones o detalles de información complementaria, tendientes a ilustrar a las personas que va a aplicar los procedimientos de auditoría sobre características o peculiaridades que debe conocer.

4.3.2 Para qué sirve un Programa de Auditoría ? Aunque parezca lógico se hace necesario indicar que un programa de auditoría busca establecer en forma secuencial una serie de etapas que conllevan a la evaluación de ciertas actividades o procedimientos establecidos con anterioridad en áreas productivas de ventas, de costos, de inversiones, etc. El seguir los pasos indicados en el programa de auditoría, permiten establecer sin equivocación si se están cumpliendo o no los objetivos propuestos, medir la eficiencia de los procesos y establecer la eficiencia de las políticas. Dependiendo del tipo de auditoría se especificaran índices o cálculos que permitan cuantificar la desviación o el acercamiento a los objetivos o lineamientos presupuestados. Para el presente proyecto es conveniente formular programas que correspondan a una auditoría interna. En este caso el programa podrá llegar a constituirse en una guía de



actividades para los Contadores Públicos que desarrollen tal actividad.

4.3.3 Clasificación de los Programas de Auditoría. La clasificación de un programa de auditoría viene en función tanto de su presentación como de sus objetivos. Con esta consideración se propone que los programas de auditoría pueden clasificarse en:

- De acuerdo al grado de detalle

Generales y
Detallados.

- De acuerdo al trabajo

Estándares y
Específicos.

4.3.3.1 Generales. Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares en cada caso (destinados al uso de los jefes de auditoría).

4.3.3.2 Detallados. Son aquellos que describen con mayor minuciosidad la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría (son para uso de los ayudantes de auditoría).

La forma como se distinguen estos dos programas varia dependiendo de:

- Características del trabajo a realizar
- Organización de los auditores para realizar el trabajo
- Procedimientos de supervisión que se tienen establecidos
- Políticas generales de realización de trabajo.

4.3.3.3 Estandares. Son aquellos en que se enuncian los procedimientos de auditoria a seguir en casos o situaciones aplicables a un número considerable de empresas o a todos los que forman la mayoria de la clientela despachada.

4.3.3.4 Especificos. Son aquellos que se formulan para una situación en particular.

Para efectuar una distinción entre estos dos últimos tipos de programas de auditoria, se utiliza el mismo criterio que se presentó para los generales y detallados.

4.3.4 Condiciones minimas que debe ofrecer un programa de Auditoria. Se pueden señalar las siguientes:

- Debe proporcionar un plan a seguir con el minimo de dificultades y confusiones.

- Debe presentar las tareas que habrán de realizar los ayudantes de auditoria en forma clara, precisa y sencilla.
- Debe constituirse en herramienta que permita verificar que no hubo omisión alguna en los procedimientos.
- Que si el encargado de la auditoria es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar rápida y fácilmente lo realizado y lo pendiente de hacer.
- Debe servir de guía para preparar la planeación de auditorias futuras: En él se podrán anotar tanto las áreas débiles como las fuertes, por lo que se refiere al control interno. El auditor podrá aumentar o reducir el programa, previa a la iniciación de la revisión, con el fin de investigar problemas especiales.
- El capacitar al auditor para determinar rápida y fácilmente el alcance y efectividad de los procedimientos que empleará en la revisión.

Deberá fijar la responsabilidad que corresponde a cada parte de la revisión.



4.3.5 Limitaciones más frecuentes de los programas de auditoría.

- El seguimiento estricto de un programa de auditoría puede conducir a una auditoría corriente y de cajón.
- Podría llegar a valorarse como trabajo innecesario cuando el control interno sea eficiente o cuando los errores no sean de importancia en cuanto a su monto.
- Estas limitaciones se minimizan si se tienen en consideración que los programas deben ser flexibles, es decir, que se puedan modificar a la luz de las circunstancias. Las características vitales del auditor como son su iniciativa y espíritu de investigación, deben ser empleados al máximo. Generalmente los auditores que tienen éxito se oponen a verse circunscritos a un programa predeterminado.

4.4 LA PLANEACION

De manera muy general se define a la planeación o planificación a la elaboración de planes o proyectos concernientes a una acción determinada, es decir al plan general que se elabora buscando un objetivo determinado. En este sentido, la acción de planificar se suele confundir

con la programación. Sin embargo se pueden decir que el programa nace como un resultado de comparar la planificación con los recursos y los objetivos de un determinado proceso o sistema.

Partiendo de estas consideraciones al igual que se hizo con la programación en el numeral 4.2. se puede concluir que para todo tipo de sistema y proceso necesariamente debe existir una planificación y que el programa es prácticamente la instrucción para la ejecución del plan.

4.4.1 Planeación de la Auditoria. Para la efectiva ejecución y terminación de una auditoria, por pequeña que esta sea, se requiere del planeamiento y preparación de un programa de trabajo.

Planear la auditoria es decidir previamente cuáles son los procedimientos que se van a emplear, cuál es la extensión que va a darse a esas pruebas, en qué oportunidad se van a aplicar y cuáles son los papeles de trabajo en que van a registrarse los resultados.

Forma parte de planeación el decidir qué personal y de qué calidad deberá asignarse.

Existen circunstancias que pueden hacer variar el trabajo de auditoria y que deben tomarse en cuenta al planearse, entre ellas: el objetivo, condiciones y limitaciones del trabajo concreto que va a realizarse; los objetivos particulares de cada fase del trabajo de auditoria, las características particulares de la empresa cuyos estados financieros se examinan, el sistema de control interno, etc.

Las principales fuentes de obtención de datos necesarios para la planeación son: Las entrevistas previas con el cliente, inspección de las instalaciones y observación de las operaciones, investigación con directores y funcionarios, inspección de documentos, etc.

Para el presente proyecto, en el Capítulo 3 se especifican los instrumentos utilizados durante las entrevistas desarrolladas con el personal de dirección y operación de Mercopetran, al igual que el diagnóstico que señala los aciertos logrados y las limitaciones detectadas para la administración y operación del supermercado.

La planeación de la auditoria no debe ser de carácter rígido e inflexible, el auditor debe estar preparado para modificar los planes si durante el desarrollo del trabajo se encuentran situaciones no previstas o cuando exista la



necesidad de hacer variaciones o ampliaciones a los programas previamente establecidos.

La planeación de auditoría da como resultado el programa de auditoría.

4.4.2 Fases de la Planeación de la Auditoría. Son numerosos los estudios que se han efectuado sobre las condiciones que conducen a un buen planeamiento. Se debe tener ante todo una familiarización con la actividad o proceso que quiera estudiar, controlar u optimar (lograr una alta familiarización implica contacto con los involucrados en el proceso y desde luego si se pudiera participar en él sería mucho mejor, es indiscutible que sin esta condición es muy difícil el poder establecer planes y programas completos y eficientes).

Una herramienta que ha mostrado ser de bastante utilidad por su objetividad y cobertura es la denominada investigación de análisis que conlleva el diseño y desarrollo de instrumentos de alta confiabilidad estadística que permite recoger investigación relacionada con el proceso en todas sus etapas desde la planificación y programación pasando por producción, control y evaluación o llegando hasta las conclusiones y recomendaciones sobre recursos. Los análisis suelen ser cualitativos o

cuantitativos y fundamentan lo que se conoce como diagnóstico de una situación específica (de producción, administrativa, contable y financiera, etc). Precisamente el proceso seguido en la obtención y análisis de información sobre actividades desarrolladas y programadas en Mercopetran (ver Capítulo 3) obedece a esta estrategia. Sobre este último aspecto, (el diagnóstico) vale la pena establecer que al igual que cualquier diagnóstico biológico lo que se pretende es establecer cómo está funcionando un sistema, el aprovechamiento de los recursos, la real efectividad de los programas de trabajo, la existencia o falta de una planificación, el logro de metas u objetivos, la eficiencia de la dirección u operación y finalmente el nivel de calidad de los resultados que se están obteniendo. En el capítulo 3 se presenta el diagnóstico correspondiente a la organización y control que se obtiene actualmente en Mercopetran.

4.4.2.1 Familiarización. Es la identificación de estudio ambiental y el estudio de la gestión administrativa, o sea la planeación que tenga la gerencia, la organización, la dirección y el control (en general como funciona la empresa).

4.4.2.2 Investigación de Análisis. Comprende las entrevistas, lo que se capta, como se hizo, el plan de

trabajo con esto se mide la eficiencia, eficacia y el buen rendimiento.

4.4.2.3 Diagnóstico en la planeación. Comprende los hallazgos, las causas, los efectos con este se elaboran los informes.

Tratándose de elaborar un programa de auditoria para Mercopetran, una de las etapas iniciales está relacionada necesariamente con el seguimiento de las fases de una planeación de auditoria, razón por la cual se llevaron a cabo todos los aspectos relacionados con familiarización, investigación de análisis y diagnóstico, mediante una serie de visitas y entrevistas, tal como se indica en el Capítulo 3.

Sin embargo es necesario aclarar que tanto las actividades como el diagnóstico desarrollados corresponden a la condición de tener bases o fundamentos sobre lo existente y su devenir con el objeto de poder concretar cuáles son los aciertos logrados y cuáles los puntos débiles que deben ser atendidos por la administración y controlados a través del programa de auditoria. Lógicamente una vez establecido el programa se someterá a prueba con las condiciones de operación ordinaria que tiene Mercopetran, permitiendo de esta forma detectar su eficacia como herramienta de control



y elemento de especificación de áreas con problemas o dificultades y la notificación del auditor con las recomendaciones y sugerencias pertinentes para lograr modificar las operaciones y eventos que muestran desviación sobre lo planeado. Es decir, el capítulo 3 constituye la base para la elaboración del programa de auditoría materia de este proyecto y posterior análisis de la aplicación o seguimiento del programa permitirá calificar su efectividad.

4.5 ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO GENERAL Y SU PROGRAMA PARA LA AUDITORIA OPERATIVA DE MERCOPETRA

Con el fin de poder precisar un modelo básico de auditoría operativa y su programa de trabajo, se utilizarán los conceptos anteriormente considerados en este mismo capítulo, la información dada por los jefes de cada sección, descripción de funciones y las apreciaciones y comentarios presentado en el Capítulo 3.

4.5.1 El esquema del Modelo y su Programa de Trabajo. En la figura 6 se presenta el esquema del modelo organizacional en el que se fundamentara la propuesta de Auditoría Operativa para Mercopetran y como se puede apreciar consiste fundamentalmente de recursos y factores denominados de entrada, de ciertos programas o actividades

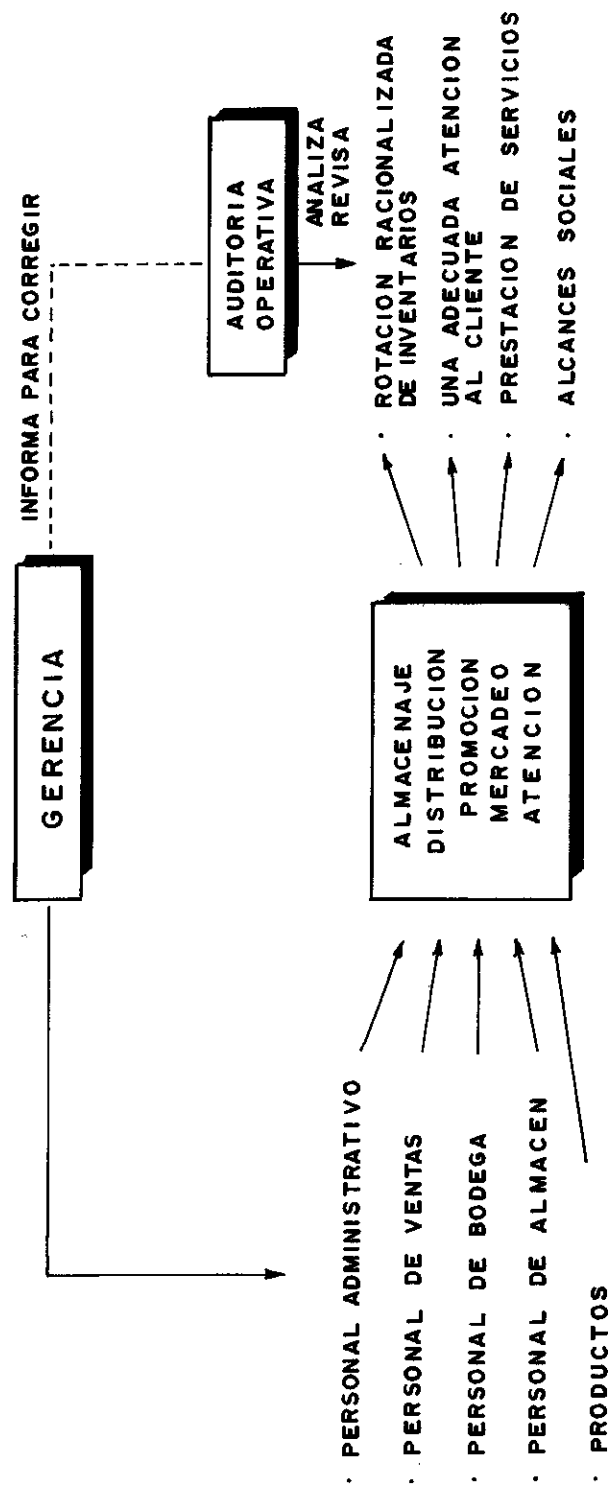


FIGURA 6. Esquema General de Organización de Actividades.

propias de la institución (mercadeo, compras, ventas, almacén, administración, contabilidad, etc), que se conocen como el proceso de resultados de dichas actividades que van desde una prestación de servicios, alcances sociales, económicos, gestión administrativa que se conoce como resultados o productos y finalmente de ciertas actividades de retroalimentación o corrección que van desde la actualización de precios, movimientos de mercancías e inventarios, promociones, etc.

Tal como se especifico en el numeral 3.5 el requerimiento inicial de este proyecto fue el de preparar un manual de funciones para MERCOPETRA S.A., con fundamento en manuales de otras entidades y la asesoría de expertos en el tema, se preparo un manual básico que aparece como anexo 2 y que habrá de servir de punto de partida para el modelo de auditoría operativa para MERCOPETRA S.A.

En este proyecto el modelo de auditoría contemplará etapas procedimentales que surgen de la planeación, en donde se debe haber considerado como hacer efectiva la auditoría no solo por el control, sino por sus recomendaciones y sugerencias. Bajo este punto de vista el programa del modelo en su descripción y en las instrucciones de cómo ejecutarlo, deberá establecer elementos que lo constituyen, las etapas que se deben llevar a cabo, la manera de ponerlo en práctica y finalmente lograr la prueba de su efectividad

mediante su aplicación temporal en las instalaciones de MERCOPETRAM.

Como preámbulo a la presentación del modelo, se hace necesario revisar algunos conceptos y planteamientos muy específicos dentro del ejercicio de la auditoría operativa y aunque son conocidos muchas veces no se emplean en su totalidad o con el significado muy particular que les corresponde en las áreas organizacionales y contables.

La elaboración de los programas que desarrolla el contador público en su condición de Auditor Interno, Externo o Revisor Fiscal, son específicos y ellos obedecen a dar cumplimiento a la técnica de interventoría de cuentas requeridas por el código de comercio.

Cuando el Contador Público desempeña la labor de Auditor Interno su programa de auditoría obedece a las normas generalmente aceptadas.

Para el presente proyecto el programa está diseñado para evaluar la eficiencia, eficacia y la efectividad de las áreas operacionales de MERCOPETRAM LTDA. Es de aclarar que estas áreas son inherentes a los estados financieros requeridos por las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia y que MERCOPETRAM debe presentar por lo menos una vez al año al DANCOOP.



4.5.1.1 Objetivos Generales del Programa de Auditoria Operativa para MERCOPETRA. El programa de auditoria busca establecer pautas o mecanismos que permitan determinar de la manera más confiable cuáles objetivos, y en qué porcentaje se están cumpliendo y cuáles procedimientos no se están ejecutando y la razón de ello. Además permitirá detectar si alguna de las labores encomendadas al personal no están siendo desarrolladas en forma eficiente y la posible causa de ello.

Adicionalmente el programa deberá detectar formas de desarrollar una actividad que brindando confiabilidad, orden y eficiencia que la descrita en el manual de funciones, presente menor grado de dificultad y exija menores esfuerzos y tiempo para su ejecución; es decir, el programa no sería únicamente y exclusivamente de control sino también de búsqueda de optimización. En el diagrama que se presenta en la figura 7, pretende visualizar la relación de la Auditoria Operativa.

4.5.1.2 Los objetivos específicos del modelo son:

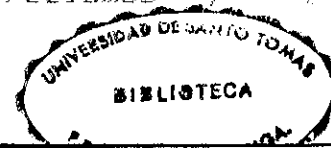
- Especificar las actividades para llevar a cabo la auditoria operativa de MERCOPETRA que cubije los departamentos de compras, bodega y almacén.

- Especificar los procedimientos para evaluar las actividades propias de cada departamento.
- Establecer aplicación de modelos y la comunicación oportuna de recomendaciones captadas en el estudio y evaluación del control interno.
- Proporcionar los índices o cálculos para establecer la información sobre eficiencia, eficacia y efectividad.

4.6 PROGRAMA DE AUDITORIA OPERATIVA PARA LOS DEPARTAMENTOS ESCOGIDOS

Los departamentos seleccionados fueron: Compras, bodega, almacén debido a la naturaleza de sus actividades y se ha considerado necesario efectuar programas por separado.

4.6.1 Departamento de Compras. Las actividades de este departamento están dedicadas a la adquisición de mercancías de fabricación o producción nacional que constituye en un 90% material involucrado en la denominada canasta familiar y que se estima tenga una salida del 90% durante el mes. Algunas compras se efectúan por el sistema de licitación, lograr el mejor precio, los mejores descuentos, la mejor entrega (oportuna, volumen y presentación), créditos o condiciones de pago, una política de reclamos y



devoluciones (para descripción detallada de las funciones y operaciones, ver Anexo 2).

4.6.1.1 Objetivo del programa de auditoria para el Departamento de Compras. Detectar posibles desviaciones en calidades, cantidades, volumen, fechas de entrega, expiración, pesos, contenidos, humedad en artículos, precios, descuentos, promociones, fechas de pago, devoluciones, intereses, pago de facturas, anticipos, abonos, cláusulas especiales para rotación de productos, almacenamientos, transporte y tratamiento de productos.

4.6.1.2 Programa específico de auditoria operativa para el Departamento de Compras. En la tabla 1 se presenta el formato propuesto como modelo para efectuar la auditoria operativa de la sección de compras de MERCOPETRA. En la parte de objetivos se han colocado aquellos aspectos que se consideraran esenciales para evaluar el personal adscrito a esta dependencia; sin este requisito, cualquier información que se recoja carece de valor, ya que pueden existir causas o variables que causen un impedimento serio en las labores correspondientes.

Por otra parte, se podrán encontrar algunas preguntas concernientes a actividades o correlaciones en

departamentos o secciones que pueden llegar a ser omitidas de tiempo en tiempo dependiendo del auditor o del auxiliar si son personas nuevas o llevan algún tiempo desarrollando la labor.

TABLA 1. Modelo de Auditoria para el Departamento de
Compras de Mercopetran

MERCOPETRAN LTDA

Auditoria Operacional

SECCION COMPRAS

AUDITORIA A:

OBJETIVOS

1. Verificar que existan metas definidas, objetivos operacionales, politicas, estrategias y planes de acción.
2. Comprobar que estén debidamente planeada las fechas de compras y las cantidades a adquirir de acuerdo a las necesidades de venta, condiciones y niveles óptimos, calidad, cantidad y oportunidad.
3. Verificar que exista catálogo de proveedores en donde conste el precio actualizado y condiciones de compra.
4. Comprobar que los recursos humanos, materiales, técnicos que integran la operación de compras, estén coordinados en forma eficiente.

EVALUACION DE CONTROL INTERNO

A. ASPECTOS GENERALES

Si No Hecho por

1. El departamento de compras es independiente de:

- Contabilidad ?
- Bodega General ?

2. Existen objetivos, políticas y metas de compras definidas ?

3. Existe un plan general de compras y que esté de acuerdo a las necesidades de ventas ?

4. Los recursos humanos, materiales y técnicos que intervienen en la operación de compras están coordinados en forma eficiente ?

5. Existen registros actualizados de precios y condiciones de compra y contienen información histórica de los productos ?

B. ELABORACION PEDIDO A PROVEEDORES

1. Tiene el departamento de compras un itinerario para solicitar la mercancía a los proveedores ?

2. Existe un presupuesto anual de compras. Se analiza mensualmente ?



Si No Hecho por

3. El consejo de administración aprueba el presupuesto de compras ?

4. La gerencia de la cooperativa informa oportunamente sobre el presupuesto mensual de compras ?

5. El presupuesto mensual de compras está dado:

- Por proveedor ?
- Por línea de productos ?

6. Se elabora inventario físico de mercancías por proveedor y por producto?

7. El inventario se elabora teniendo en cuenta el itinerario de los proveedores? El jefe de compras revisa selectivamente las cantidades ?

8. Para determinar las cantidades a pedir a los proveedores tiene en cuenta aspectos como:

- Demanda del producto ?
- Trabajo del proveedor o su representante de ventas al momento de su visita ?
- Tiempo de reposición ?
- Existencia de seguridad ?

9. Solicita el jefe de compras asesoría al departamento de mercadeo para compra de productos nuevos en el mercado ?

Si No Hecho por

10. Se exige a los representantes de ventas de los proveedores, liquidación de los pedidos, o revisión según el caso?

11. Si hay devoluciones se entregan al proveedor antes de elaborar el pedido ?

12. Si el representante de ventas de proveedor no se presenta oportunamente a la cooperativa, el pedido se solicita por teléfono ?

13. El jefe de compras controla los pedidos contra el presupuesto ?

C. FACTURAS DE PROVEEDORES

1. El departamento de compras revisa las facturas en cuanto a:

- Diligenciamiento sello de entrega a la bodega ?
- Operaciones aritméticas, descuentos, etc ?
- Datos básicos de las facturas ?
- Costos Vs. catálogo ?

2. Las facturas recibidas se registran en un libro de presupuestos y se diligencia el sello correspondiente ?

3. Se elabora oportunamente el informe de compra ?



D. CONTABILIZACION DE LA FACTURA DE PROVEEDORES

Si No Hecho por

1. Revisa el departamento de contabilidad las facturas de proveedores en cuanto a:

- Diligenciamiento del sello de entrada de la mercancía?

- Diligenciamiento del sello de liquidación en cuanto a su distribución contable el cálculo del IVA, descuentos y retención en la fuente?

2. Se verifica que la mercancía ingresada a la bodega se contabiliza en el mismo periodo de recibo?

E. CANCELACION DE LAS FACTURAS AL PROVEEDOR EN TESORERIA

1. Se toman todos los descuentos posibles?

2. Se lleva un control adecuado para evitar pagos dobles u omisión de registros?



ANALISIS DE LOS REGISTROS

A. ASPECTOS GENERALES

Ref. A: P/T Hecho por

1. Solicite copia de los objetivos, políticas de compras, presupuesto de compras, estrategias y verifique:

- La comprensión de los objetivos por parte de los empleados del departamento.

- La existencia de políticas de compra adecuadas a la cooperativa y que éstas sean concordantes con las del consejo de administración.

- Los planes y presupuestos de compras estén proyectados de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.

- Que las necesidades estén debidamente programadas y se verifique constantemente su cumplimiento.

B. ELABORACION DEL PEDIDO A PROVEEDORES

1. Obtenga el itinerario de pedidos a proveedores y compruebe:

- Lo adecuado de las fechas y frecuencia del pedido.

- El correcto cumplimiento por parte de los proveedores.

Ref. A: P/T Hecho por

- Si se han asignado fechas preferenciales a proveedores de fuera de Bucaramanga o a proveedores que suministran mayores volúmenes de compra.

2. Obtenga copia del presupuesto anual de compras y determine si está elaborado cumpliendo las exigencias de los presupuestos de ventas en cuanto a unidades de venta y periodo presupuestal.

3. Solicite actas del comité de compras y evalúe su cumplimiento, cifras reales y correctivos tomados.

4. Verifique la distribución del presupuesto de compras por proveedor y por línea de productos razonablemente de acuerdo a las existencias.

5. Seleccione la nota de pedido a proveedores teniendo en cuenta los proveedores de mayor volumen de compra, proveedores con productos faltantes y descontinuados, proveedores con retraso en la entrega de mercancías; y analice:

- La diferencia en días entre el inventario realizado por el departamento de compras y la toma del pedido por el proveedor según la fecha del pedido y orden de compra.

- Observe la toma correcta del inventario físico realizado por la jefatura de compras y así mismo la revisión del pedido sugerido previamente elaborado.

Ref. A: P/T Hecho por

- Si el pedido se efectúa en la fecha indicada en el itinerario.

- Si es oportuno el recibo de mercancías teniendo en cuenta la fecha de la guía del transportador.

6. Determine para las notas de pedido seleccionadas si están actualizadas razonablemente en cuanto a:

- Existencia de seguridad
- Volumen óptimo del pedido.

7. Determine si las cantidades pedidas se ajustan a los tamaños óptimos para cada producto indicada en las notas de pedido; solicite las instrucciones emitidas por el departamento de mercadeo y evalúe su razonabilidad y si están siendo aplicadas correctamente.

8. Compruebe que se estén entregando las devoluciones previamente a la toma del pedido.

9. Seleccione una muestra de pedidos y verifique:

- Que estén previamente liquidados
- Que estén registrados en libro de presupuestos.

10. Verifique que se esté analizando las liquidaciones de los pedidos con las facturas definitivas e investigue las diferencias y sus causas.

Ref. A: P/T Hecho por

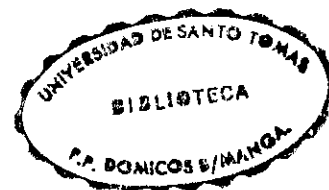
11. Analice el área de devoluciones efectuando lo siguiente:

- Relación de las devoluciones por productos y por proveedor debidamente valorizadas.
- Verifique para los proveedores que tienen mercancías en devolución, que no les haya hecho pedido recientemente y si lo hay por qué motivo no se efectuó devolución de mercancías.
- Revise devoluciones de las góndolas para verificar la fecha de recibo en la bodega y confirmar que la devolución fue posterior a la fecha de elaboración del pedido al proveedor.
- Que no existan productos vencidos y averiados y que la sección se encuentre debidamente organizadas.

C. FACTURAS DE PROVEEDORES

1. Seleccione facturas de proveedores por mercancías recibidas y verifique:

- Operaciones aritméticas
- Costo unitario de las mercancías Vs. catálogos.
- Registro en el libro de presupuesto.
- Correcto diligenciamiento del sello de verificación de liquidación de la factura.



Ref. A: P/T Hecho por

2. Verifique la razonabilidad de informe de compras.

D. CONTABILIZACION DE LA FACTURA

1. Solicite relación de proveedores y mediante selección estratificada, verifique que las facturas contabilizadas presenten:

- Sello de entrada de la mercancía
- Distribución contable recalculado del impuesto a la ventas, descuentos y retención en la fuente.

2. Verifique que las facturas contabilizadas correspondan al mismo periodo de recibo.

E. CANCELACION DE LAS FACTURAS AL PROVEEDOR EN TESORERIA

1. Solicite relación de proveedores y mediante selección estratificada verifique en las facturas canceladas:

- Obtención de los descuentos posibles ofrecidos por el proveedor.
- Verifique el registro en libros auxiliares y el pago único y correcto a la fecha de vencimiento.

Una características de este formato lo constituye la simplicidad o sencillez de las preguntas, lo cual tiene como función facilitar la labor del auditor frente a empleados que podrían estar predispuestos a la acción indagadora o inclusive a la observación pasiva de los analizadores. Igualmente se ha impartido flexibilidad al modelo que permite efectuar ajustes o extensiones complementarias en caso de que el almacén diversifique sus productos o su frente de acción.

Para este primer formato de auditoria operativa se tomaron las siguientes áreas de evaluación del control interno y análisis de registros y cada uno de ellos contempla divisiones como aspectos generales, elaboración de pedidos a proveedores, facturas de proveedores, contabilización de las facturas de proveedores y cancelación de las facturas a proveedores en tesorería.

4.6.2 Departamento de Bodega. Las actividades de este departamento son las de recibir, almacenar, distribuir y rotar diferentes mercancías que llegan a MERCOPETRA.

4.6.2.1 Objetivos del programa de auditoria para el departamento de Bodega. Controlar posibles fallas que se presentan respecto a:

- Recepción de mercancías (cantidades, calidades, marcas, pesos, volúmenes, fechas de expiración, humedad, presentación, empaque, facturación, elaboración de órdenes de devolución de mercancías).

- Almacenaje. (Estante, refrigerador, apilamiento, línea de proveedores, facilidades de rotación).

- Entrega de bodega al almacén (requisiciones, orden de retiros, fechas, firmas, cantidades, marca, volumen, peso, personal que recibe la mercancía, hora y fecha de entrega de mercancía, problemas de seguridad, higiene y la rotación del inventario).

4.6.2.2 Programa específico para el departamento de bodega. En la tabla 2 se presenta el formato propuesto como modelo para efectuar la auditoría operativa en la sección de Bodega en MERCOPETRA.

Las observaciones y comentarios presentados con relación a la Tabla 1 también son aplicables para este caso.

Para este formato se tomaron las siguientes áreas de evaluación del control interno y análisis de los registros y cada uno de ellos contempla las siguientes divisiones: aspectos generales, organización de inventario en bodega, surtido de góndolas y liquidación del inventario.



TABLA 2 Modelo de Auditoria operativa para el departamento
de bodega de MERCOPETRAM

MERCOPETRAM LTDA

Auditoria Operacional

AREA BODEGA

AUDITORIA A:

OBJETIVOS

1. Examinar las actividades que integran el manejo de los inventarios con el propósito de :
 - a. Identificar problemas
 - b. Identificar deficiencias en los controles operacionales
 - c. Identificar la oportunidad de incrementar la eficiencia operativa.

EVALUACION DE CONTROL INTERNO

A. ASPECTOS GENERALES

Sí No Hecho por

1. Existen objetivos, políticas, estructura organizacional, procedimientos vigentes y adecuados a las necesidades de la cooperativa?

2. Las actividades y funciones están debidamente determinadas?

3. Existen parámetros determinados para evaluar:

- Estratificación de inventarios por proveedor y líneas?
- Determinación del pronóstico de ventas?
- Costo de mantener un inventario?
- Tamaño óptimo de compra
- Número de items agotados
- Liquidación existencia de seguridad
- Máximos y mínimos
- Punto de periodo.

4. El sistema de almacenaje garantiza la seguridad física de la mercancía permitiendo, a la vez una adecuada y oportuna recepción y surtido a góndolas?

5. El espacio físico es adecuado y está bien distribuido?

6. Las formas utilizadas en el ingreso y egreso de la mercancía son funcionales y debidamente diligenciadas?



Si No Hecho por

7. Se producen informes oportunamente en relación con los parámetros indicados en el numeral 3. y además:

- Rotación por góndolas?
- Compra por grupo de productos?
- Análisis de compra Vs. inventario por proveedor?
- Análisis de inventarios por góndolas?
- Análisis y ejecución presupuestal por inventarios?
- Análisis de inventarios de mayores variaciones?

B. ORGANIZACION DEL INVENTARIO EN BODEGA

1. La mercancía se encuentra organizada en las estanterías alfabéticamente por proveedores y líneas?

2. Están plenamente identificadas las secciones por grupos de mercancías?

3. Existen secciones adecuadas para el recibo y surtido de mercancías?

4. Las funciones de recepción y surtidos a góndolas se elaboran independientemente?

5. El personal labora con el uniforme reglamentario?

Si No Hecho por

6. El vestier se encuentra fuera de las bodegas y se revisa el personal una vez terminada su labor?

7. Se prohíbe el acceso no asignado a la bodega general?

8. La sección de devoluciones es independiente de la bodega principal?

9. El local contempla las medidas exigidas en el manual de seguridad?

10. Se encuentra mercancía rota, averiada o vencida en las estanterías?

C. SURTIDO A GONDOLAS

1. Se elabora modelo interno para surtir a góndolas?

2. Los almacenistas firman los modelos una vez terminada la mercancía?

3. El jefe de bodega verifica el surtido antes de trasladarlo al almacén?

4. Se controla la oportunidad para surtir el almacén.

5. Las existencias de mercancías de la cooperativa son acordes a sus necesidades en cuanto a cantidad y calidad?

6. La bodega esta excluida de productos averiados?

Si No Hecho por

7. Los inventarios de mercancías están acordes con las políticas definidas por el consejo de administración?

8. Se recibe oportunamente los pedidos de proveedores? en caso contrario como se investigan sus causas?

Qué gestión se realiza para conseguir los productos omitidos por el proveedor?

9. Se analizan periódicamente los excesos o mercancías de lento movimiento?

10. Se analizan detenidamente las compras de mayor volumen y negociaciones especiales?

11. Son razonables las devoluciones de mercancías? se analizan y se investigan en cuanto a:

- Calidad de productos?
- Valor?
- Estado de la mercancía?
- Causas que originaron la devolución?
- Destrucción de mercancías no aceptadas por proveedores?
- Se revisa mercancía y se anota aquellos productos con próximo vencimiento?

12. Se controla la mercancía no aceptada por el proveedor como devolución?

- Se destruye?
- Se cobra?
- Se elabora acta?

Si No Hecho por

D. LIQUIDACION DEL INVENTARIO

1. Son adecuados los sistemas de costo y métodos de evaluación de inventarios?
2. Los catálogos se encuentran con precios actualizados?
3. Los cambios en los precios de compra son investigados y reportados inmediatamente?
4. Se actualizan los catálogos una vez se conocen los cambios de precios y se reporta oportunamente a la jefatura de mercadeo?
5. Se comparan precios marcados en los productos Vs. precios de catálogo?
6. Posee el departamento de mercado catálogos actualizados?
7. Se liquida oportunamente las devoluciones a los proveedores?
8. Es revisada la liquidación de los inventarios finales?
 - En cuanto a cantidades?
 - En cuanto a costos?
9. Se efectúan los inventarios físicos de mercancía por el sistema de doble conteo?
 - Se analizan las diferencias encontradas?
10. El corte de documentación al elaborar el inventario físico es adecuado?



ANALISIS DE LOS REGISTROS

A. ASPECTOS GENERALES

Ref. A:P/T Hecho por

1. Obtenga copia de los objetivos, políticas, estructura organizacional y verifique:

- Que sean adecuadas y acorde con las políticas trazadas por la asamblea, el consejo de administración y la gerencia.
- Que las actividades y funciones estén bien delimitadas en cuanto al personal y actividades de la cooperativa.
- Que los procedimientos descritos sean operantes y se apliquen.

2. Solicite copia reciente de los siguientes informes:

- Estratificación de inventarios por proveedor y líneas.
- Determinación del presupuesto de ventas.
- Costo de mantener un inventario
- Tamaño óptimo de la compra
- Número de items agotados
- Liquidaciones existencia de seguridad
- Máximos y mínimos.
- Puntos de pedido.

3. Determine para los informes del punto número 2, lo siguiente:

Ref. A:P/T Hecho por

- Su correcta elaboración
- Utilización
- Oportunidad en su presentación
- Beneficios obtenidos

4. Verifique que la bodega ofrezca garantías respecto a:

- Seguridad física de la mercancía.
- Áreas adecuadas para el recibo y despacho de la mercancía.
- Que el espacio para la ubicación de la mercancía sea suficiente y adecuado.
- Que estén debidamente identificadas todas las áreas.

5. Obtenga copia de toda la documentación y verifique:

- Que todo proceso de traslado de mercancía se efectúe en forma escrita, práctica y operante.
- Que estén debidamente autorizados y distribuidas a los funcionarios claves.

B. ORGANIZACION DEL INVENTARIO EN LA BODEGA.

1. Inspeccione la bodega y observe:

- Que se encuentre debidamente organizada por proveedores y por líneas.

Ref. A:P/T Hecho por

- Que existan secciones adecuadas para cosméticos, producto popular, alimentos, licores, cigarrillos, abarrotes, cajas cerradas, etc.

- Que exista una sección especial para los productos a devolver.

- Que existan secciones independientes para el recibo y para el surtido de la mercancía.

- Que el personal esté laborando con uniforme y además cuando termine su labor este sea requisado.

- Que el vestier se encuentre fuera de la bodega.

- Que exista restricción al personal ajeno a la bodega.

- Que el local cuente con todas las medidas de seguridad contra incendio e inundación.

2. Solicite registros de control de productos que presentan fechas de vencimiento y verifique que en las góndolas y en los estantes de la bodega no se encuentren mercancías vencidas y que esté en buen estado para la venta.

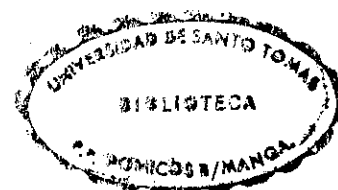
3. Verifique que la mercancía que necesite de refrigeración esté debidamente ubicada en neveras.

C. SURTIDOS A GONDOLAS

1. Solicite listado de los productos estratificados y los formularios de surtido a mostradores por un periodo quincenal y efectúe lo siguiente:

Ref. A:P/T Hecho por

- Relación de todos los productos estratificados que se omitieron en el surtido a las góndolas y establezca las cantidades dejadas de trasladar de acuerdo a la solicitud del almacén.
 - Hacer inventario físico en la bodega y en las góndolas de los productos omitidos.
 - Analice la causa por la cual se omiten estos productos ya sean por discontinuados o por olvido en la bodega, analice la fecha del olvido al proveedor Vs. la de recibo de mercancía en caso de que haya existencia al momento de hacer el inventario.
 - Establezca los días en que estuvo agotado el producto mediante un cuadro de faltantes y la orden de pedido.
 - Calcule el costo del faltante (unidades dejadas de vender por margen de utilidad).
2. En relación con los productos seleccionados en el punto número 1, efectúe lo siguiente:
- Evalúe que en los pedidos anteriores a su agotamiento la cantidad pedida haya sido correctamente determinada teniendo en cuenta el tamaño óptimo de la compra, inventario de seguridad máximos y mínimos, promedio de surtido a góndola.
 - Analice las demoras por parte del proveedor.



Ref. A:P/T Hecho por

- Determine si los faltantes obedecen a omisiones del proveedor y evalúe la gestión del departamento de compras para adquirirlos.

3. Solicite la relación de productos estratificados en la bodega y determine:

- Que la existencia sean las adecuadas a las necesidades de la empresa.
- Elabore selectivamente un inventario físico de mercancías en las góndolas teniendo en cuenta productos que tienen poca salida, productos con cantidades fuera de los inventarios óptimos y determine los cambios bruscos que existen en unidades vendidas en el mes anterior.
- Evalúe si los parámetros indicados para inventarios de seguridad óptimos, máximos y mínimos son acordes con la realidad del producto.
- Verifique que se esté revisando y actualizando las cantidades óptimas periódicamente.
- Evalúe las cantidades en exceso y cuantifique el costo del almacenamiento de estos productos.

4. Selectivamente determine las compras de mayor volumen y negociaciones especiales y verifique:

- La rentabilidad ofrecida en la compra (costo de oportunidad).
- La razonabilidad de la compra en relación con los promedios.

Ref. A:P/T Hecho por

5. En los inventarios físicos (dos últimos) que haya realizado la Cooperativa, analice la conformación y concluya:

- Costo y tanto por ciento del total por línea de productos.

- Costo y tanto por ciento del total de la mercancía de lento movimiento según fecha de ingresos.

D. LIQUIDACION DEL INVENTARIO

1. Determine la razonabilidad del registro del ingreso de la mercancía y verifique.

- Selectivamente obtenga facturas por compra y compruebe que el ingreso de la mercancía sea oportuno y correcto.

- Verifique las unidades, los precios unitarios y la oportunidad del registro de las facturas seleccionadas anteriormente.

- Obtenga una copia actualizada de la tabla de descuentos que ofrece el proveedor, confróntela con los descuentos en las facturas, analice las diferencias e investigue sus causas.

2. Determine la razonabilidad del proceso de registro de devoluciones para lo cual debe seleccionar estratificadamente notas de devolución y verificar:

- La oportunidad y exactitud de los registros.

- Analice las devoluciones importantes y determine sus causas.

Ref. A:P/T Hecho por

3. Determine la razonabilidad del proceso de registro para los cambios de precio, facturas por compra de mercancía y compruebe lo siguiente:

- Que los precios facturados coincidan con el precio de catálogos o de lista.
- Determine si la lista de precios se encuentra actualizada y es correcta en cuanto a su costo y precio de venta



4.6.3 Departamento de almacén.

4.6.3.1 Objetivos del programa de auditoria para el Departamento de Almacén. Busca visualizar y revisar aspectos tales como: solicitud de mercancías a bodega, surtido de las góndolas, actualización de precios, presentación de mercancías, marcas, refrigeradores, vigilancia, atención al público, retiro de la mercancía defectuosa o con fecha de vencimiento cumplida, devolución de mercancías, autorización de tarjetas de crédito y cheques, estado físico del almacén, distribución de la mercancía, control de la asistencia del personal; respecto a las cajeras se les controla: atención al público, rapidez, efectividad al registrar y empaque.

4.6.3.2 Programa específico para el Departamento de Almacén. En la Tabla 3 se presenta el formato propuesto como modelo para efectuar la auditoria operativa en la sección de almacén en MERCOPETRAM.

Este formato tiene las áreas de evaluación del control interno y análisis de los registros y cada una de ellas contempla las siguientes divisiones: Aspectos Administrativos, surtido y empaque de productos, registro de la venta de productos, precio y pesos de los productos, guarda de paquetes a los clientes.

Los programas de revisoria en el área operacional fueron evaluados en la planta física de MERCOPETRAM LTDA., ante los funcionarios y empleados en las áreas de compras, bodega y almacén.

TABLA 3. Modelo de Auditoria Operativa para el
Departamento de ALMACEN DE MERCOPETRAM LTDA

MERCOPETRAM LTDA

Auditoria Operacional

SECCION ALMACEN

PERIODO DE AUDITORIA

OBJETIVOS

1. Verificar la aplicación de políticas establecidas para ventas, dentro de los objetivos generales de la Cooperativa, así:

- a. Nivel de servicio
- b. Crecimiento de las ventas
- c. Determinación de precios
- d. Tipos de productos
- e. Modo de distribución.

2. Verificar la integración eficiente de los elementos materiales, técnicos y humanos en la operación de ventas.

3. Verificar que se vendan los productos adecuados, en la góndola asignada, en su oportunidad, en la cantidad conveniente y a los precios correctos.
4. Comprobar la identificación de necesidades de los clientes de la Cooperativa y la gestión administrativa para satisfacerla adecuadamente.
5. Verificar la ejecución del presupuesto de ventas.

EVALUACION DE CONTROL INTERNO

Si No Hecho por

A. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

1. El administrador de almacén diligencia formato de requerimiento de productos a la bodega principal?

2. El requerimiento de productos a bodega principal se diligencia teniendo en cuenta:

- Productos agotados?
- Itinerario u oportunidad para surtir la góndola?

3. El administrador registra en el formato información pertinente a:

- Consecutivo del requerimiento?
- Sección o góndola a surtir?
- Fecha de elaboración?
- Existencia actual?
- Cantidad requerida?
- Firma?

4. Se efectúa devolución de mercancías del almacén a la bodega principal?

5. Se efectúa registro sobre devoluciones de almacén a la bodega principal?

6. Se abre y se cierra el almacén en las horas asignadas por la gerencia de la cooperativa?

Si No Hecho por

7. Se efectúe corte en la caja registradora cuando la cajera termina el turno?
8. El dinero obtenido en la venta se ubica en la caja fuerte para su custodia?
9. Se aplican deducciones en los registros de las cajas registradoras?
10. Los proveedores de la cooperativa practican degustaciones en el almacén a los clientes?
11. En las góndolas se ejerce control para determinar:
- Calidad de los productos?
 - La presentación del producto?
 - Precio de venta al público?
 - Exhibiciones ?
 - Surtido?
12. Se practica revisión a la temperaturas óptimas de:
- Nevera?
 - Refrigeradores?
 - Congeladores?
 - Cuartos fríos, y se deja registro en formulario específico?
13. Se practica regularmente el aseo y se conserva en buen estado las dependencias del almacén?



Si No Hecho por

B. DEL SURTIDO Y EMPAQUE DE PRODUCTOS

1. Se recibe de la jefatura de compras, informes sobre la adquisición de un nuevo producto?

2. Los productos registrados y cancelados por el cliente son empacados adecuadamente?

C. DEL REGISTRO DE LA VENTA DE PRODUCTOS.

1. Todos los productos que pasan por la caja en transacción de venta son registrados correctamente por la cajera?

2. Cuando la cajera inicia su turno, la memoria de la caja registradora se encuentra descargada?

3. Cada cajera cuando inicia operaciones, se le suministra una base en efectivo?

D. DE LOS PRECIOS Y PESOS DE PRODUCTOS

1. Cuando se reciben productos nuevos con precio superior se remarca los productos existentes en góndolas?

2. Se pesa las frutas, verduras y legumbres que el cliente adquiere asignándole su precio de venta?

3. Las neveras exhibidoras de frutas y verduras ofrecen una buena presentación?

4. Se conserva una lista actualizada de precios sobre frutas y verduras?

Si No Hecho por

E. DE LA GUARDE DE PAQUETES Y BOLSOS A LOS CLIENTES.

1. Los clientes que ingresan al almacen
introducen paquetes, bolsos y carteras?

ANALISIS DE LOS REGISTROS

A. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Ref. A: P/T Hecho por

1. Solicite los requerimientos de productos presentados a la bodega principal en el mes anterior y verifique:

- La frecuencia de su elaboración
- El consecutivo del formato
- Las góndolas que más requieren surtido.
- La cantidad mínima de reposición en góndola.

2. Solicite formatos por devolución de mercancías, de la góndola al almacén y verifique:

- Frecuencia de devoluciones en el mes anterior.
- Causas que originaron la devolución
- Si la mercancía presenta fecha de vencimiento cuantifíquela y presente el hallazgo.

3. Verifique por el término de dos días los horarios de apertura y cierre del almacén de la cooperativa.

4. Practique sorpresivamente arqueo de caja y evalúe:

- Subtotal de la máquina en el momento del corte.
- Base de caja

Ref. A: P/T Hecho por

- Descargue de la memoria de la caja registradora al inicio de la tira interna de la máquina.
- Sobrantes y faltantes en arqueo.
- Registros por grupos excentos, gravados, ropa, carnes, frutas, licor, perfumeria, aseo.
- Las deducciones autorizadas.
- Cheques recibidos con autorización de funcionarios competentes.
- Vales recibidos con autorización de funcionarios competentes.
- Anticipos entregados al administrador y su documento respectivo.

5. practique sorpresivamente arqueo de caja a los dineros en custodia que posea el administrador y verifique:

- El monto total de fondo de caja para cambio asignado a su cargo
- Los valores recibidos por venta de las cajeras, del día inmediatamente anterior en las denominaciones del recaudo.

6. Durante el periodo del examen de auditoria, observe y deje evidencia de su trabajo sobre:

- Degustaciones practicadas por los proveedores a nuestros cliente
- Cantidad y calidad de las ofertas.
- Rotación de las líneas

Ref. A: P/T Hecho por

7. Registre por cada góndola una muestra selectiva de por lo menos tres líneas de productos y verifique:

7.1 - La calidad del producto .-

- La presencia del producto

- Margen de rentabilidad y asignación correcta del precio de venta público.

- Estilo en exhibidores.

- Surtido según existencia de las líneas en bodega principal.

8. Solicite formulario de control de temperatura óptima correspondiente al mes anterior de:

- Neveras

- Refrigeradores

- Congeladores

- Cuartos fríos

Deje evidencia de sus registros actuales al momento de su visita al almacén.

9. Mediante inspección física, durante el periodo de su examen de auditoria, confirme la práctica de servicio de aseo, ambientación y buen estado de las dependencias de almacén.

B. DEL SURTIDO Y EMPAQUE DE PRODUCTOS



Ref. A: P/T Hecho por

1. Solicite los informes sobre productos nuevos expedidos por la jefatura de compras durante el mes anterior y verifique:

- Frecuencia de los informes
- Cruce la información con catálogos de la jefatura de compras.
- Establezca diferencias o productos no relacionados

2. Mediante la inspección física, durante el periodo de su examen de auditoria confirme regularmente y deje evidencia en papel de trabajo sobre el buen sistema de empaque de productos adquiridos por nuestros clientes.

C. DEL REGISTRO DE LA VENTA DE PRODUCTOS

1. Mediante la inspección física en la caja registradora, verifique que la cajera:

- Registre el precio de venta público de los productos.
- Registre el total de los productos comprados por el cliente.
- Registre las líneas en los grupos de plus correspondientes.

De acuerdo a la tira interna de la caja registradora, deje evidencia en papel de trabajo.

Ref. A: P/T Hecho por

2. Al iniciar operaciones la cajera:

- Verifique que la tira interna de la caja registradora presente saldo cero por descargue de la memoria.
- Confirme la base de caja asignada por el administrador en efectivo.

D. DE LOS PRECIOS Y PESO DE PRODUCTOS

1. Tome una selección de productos de por lo menos tres líneas por góndola y verifique si existen productos remarcados.

2. Mediante inspección física y selectiva de productos como frutas, verduras y legumbres, verifique su peso y precio de venta Vs. lista actualizada sobre los mismos.

3. Mediante inspección física, compruebe la presentación, exhibición surtido de frutas y verduras.

E. DE LA GUARDA DE PAQUETES Y BOLSOS A LOS CLIENTES

1. Mediante inspección física, durante el periodo del examen de auditoria. compruebe que los clientes que ingresen al almacén, dejen en custodia del personal, vigilante, los parques, bolsos y carteras.



4.7 LA ACTIVIDAD DE DIAGNOSTICO E INFORMACION

Si bien es cierto que la característica fundamental de un modelo de Auditoria Operativa lo constituye el conjunto de guías, formatos o preguntas que habrán de servir de comparación entre lo instituido o planificado frente a lo realizado u obtenido, la labor del Auditor quedaría trunca sin el ejercicio de análisis, establecimientos de un diagnóstico y lógicamente el informe pertinente con los soportes del caso a los directivos del centro auditado. Es por esta razón que para el actual modelo se ha considerado como una segunda etapa, el desarrollo de un análisis pertinente, la estructuración de un diagnóstico veraz, presentación de sugerencias, alternativas y el desarrollo de un formato especial o específico a las directivas.

4.7.1 Utilización del modelo en MERCOPETRAM

Después de efectuados los revisiones y correcciones sugeridos por el personal de dirección y operación de MERCOPETRAM LTDA. y teniendo en cuenta los lineamientos metodológicos sobre el particular se procedió a poner a prueba en cada sección el modelo propuesto.

La información obtenida en esta oportunidad complementó la información que en un comienzo se había obtenido sobre el

desempeño de funciones y actividades de la empresa (ver sección 3.5). Inclusive se encontraron algunas diferencias entre las dos informaciones. Estos aspectos fueron conocidos por las directivas del supermercado quienes manifestaron su complacencia con el modelo ya que en forma simplificada y muy rápida se constata la eficiencia, eficacia y efectividad de las funciones, las políticas y los programas de la institución.

Desafortunadamente mucha de la información conseguida es a juicio de las directivas de la empresa de carácter confidencial razón por la cual no se puede enunciar los lineamientos y conclusiones alcanzadas por el manejo del modelo en cada sección.

4.7.2 Conclusiones en el desarrollo del programa de Auditoria. Después del desarrollo del programa se hace una conclusión la cual es base fundamental para que el profesional de la revisoria fiscal elabore el dictamen, la conclusión es la manifestación con criterio profesional sobre el desarrollo del programa de revisoria y el contador público asume exclusivamente la responsabilidad por el contenido de las evidencias que lo soportan.

4.7.2.1 Conclusión para el Departamento de Compras. De acuerdo con los resultados satisfactorios por medio de los

procedimientos de auditoria aplicados la inspección, observación, confirmación y análisis consideramos que esta sección cumple con los objetivos generales para los cuales fue creado el departamento. Obtener productos de muy buena calidad a buenos precios, teniendo en cuenta selección de proveedores, inventarios, rotación de mercancías, se ha tenido en cuenta además selección de proveedores y productos nuevos aunque no corresponde directamente al departamento de compras se considera satisfactorio la tramitación de documentos tanto para el recibo que se hace en bodega como para el pago de facturas a proveedores respectivos hecho por tesorería.

4.7.2.2 Conclusión para el departamento de Bodega. De acuerdo al análisis realizado en el programa de auditoría al área de bodega se puede deducir que se encuentra debidamente organizada, esto se detecta desde el momento en que se recibe la mercancía hasta el momento en que sale la mercancía al almacén (supermercado).

El recibo de la mercancía se hace en base a la respectiva orden de compra contra la factura del proveedor teniendo en cuenta descuentos, formas de pago, embalajes, estado de la mercancía, el manejo y almacenaje es el más correcto. En general la bodega cumple con sus objetivos.



4.7.2.3 Conclusión para el Departamento de Almacén. De acuerdo a los resultados satisfactorios de nuestras pruebas realizadas con base en el programa de auditoría consideramos que el almacén está bien adecuado y funcionando satisfactoriamente; se ha tenido en cuenta el surtido de góndolas, pedido a bodega para el surtido de las mismas, control de las cajas y personal encargado de manejar el almacén, productos de buena calidad y en buen estado todo esto pensando en la satisfacción del cliente.

4.8 ASESORIA EN LA PLANIFICACION DE PROGRAMAS CORRECTIVOS O DE ASEGURAMIENTO

Aunque no corresponde exactamente a la labor del auditor se ha considerado que podría llegar a ser de mucha utilidad para la administración el contar con la asistencia técnica y profesional del auditor para la elaboración de los planes y programas que se fundamente con la información que este funcionario permita establecer, reorganizar, concretar u optimizar labores, procedimientos, proceso o actividades en las áreas auditadas. Naturalmente que la labor desarrollada conlleva responsabilidad en los conceptos emitidos y en las propuestas formuladas pero no en las decisiones tomadas por la Gerencia.

4.9 EL PROCESO DE RETROALIMENTACION

Cualquier que sea la actividad auditada debe ser calificada posteriormente no sólo frente a los lineamientos expresados en los manuales correspondientes sino además frente a las sugerencias o nuevos planes o programas propuestos o establecidos para su mejora. De otra forma no sólo se estaría perdiendo la oportunidad de lograr mayores niveles de eficiencia sino lo que es más grave, se pondrá en tela de juicio la efectividad de la labor de auditaje, pues se podrían encontrar en forma continua los mismos defectos y fallas sin correctivo alguno.

La periodicidad del auditaje, como la presentación de información y el seguimiento de los puntos de corrección dependerán en parte de las actividades y corrección de la empresa, ya que corresponde a su grupo administrativo definir cuáles son exactamente los objetivos de la auditoria.



5. CONCLUSIONES

La caracterización de las operaciones o actividades desarrolladas por el supermercado "MERCOPETRAN" requirió el diseño y diligenciamiento de instrumentos específicos y de la utilización de métodos estadísticos.

El análisis y elaboración de diagnóstico a la información obtenida por medio de los instrumentos permitió concretar situaciones de riesgo, actividades que no se hayan debidamente establecidas o definidas, falta de especificidad en algunos procesos o tareas, necesidad de concientizar a los empleados en la calidad de sus funciones, en el sentimiento de pertenencia e identidad de la empresa y finalmente, en el señalamiento de áreas débiles a que requieren reestructuración y un control más estricto.

A la par de la información obtenida a partir del diligenciamiento de los instrumentos ya mencionados se efectuaron visitas de reconocimiento y observación a las diferentes áreas de la empresa pero con más detalle en las áreas de compras, bodegas y almacén. Esta actividad

permitió precisar el desenvolvimiento de las actividades rutinarias de empleados y directivos, factor que enriqueció no sólo el diagnóstico, sino aún el proceso de selección de etapas para el modelo de auditoría operativa.

El modelo planteado como alternativa de solución a la situación problemática vivida en MERCOPETRA, se fundamenta en los procesos estándares de auditoría encausados por el diagnóstico, lo que conduce a un modelo simplificado, lógico y fácil de implementar. Tal vez los factores que especifican o individualizan este modelo están representadas por los métodos de trabajo que se indican para el proceso de auditoría, ya que estos se relacionan con los recursos y organización de MERCOPETRA.

El haberse sometido a prueba el modelo, permitió efectuar algunos ajustes más de forma que de fondo al modelo mismo y a los formatos básicos de operación. El procedimiento seguido fue el de explicación, en primer término los objetivos, procedimientos, sistemas de evaluación, formas de informar y métodos para establecer prioridades y tomar decisiones. Igualmente se hizo la presentación de la conveniencia, necesidad y utilidad de desarrollar la retroalimentación.



La última evaluación efectuada al modelo cubrió actividades del año presente y tanto las etapas de recolección de datos como la de evaluación y diagnóstico, se fundamentaron específicamente en el modelo, dando como resultado el señalamiento de situaciones concretas que merecen ser optimizadas, corregidas o reestructuradas. Los resultados obtenidos fueron evaluados por las directivas de la empresa y según sus apreciaciones, permiten establecer no sólo el desarrollo real de los recursos, clima organizacional y, una ruta de fácil de seguir para proyectar y optimizar los servicios y actividades de MERCOPETRAM.

Bajo el punto de vista contable y más específicamente de auditoría, el modelo viene a constituirse en el elemento de partida o instrumento inicial que debe ser enriquecido a través de su uso formal, de los logros obtenidos, de nuevos recursos, de las modificaciones en la parte organizacional y administrativa que sufre el supermercado de nuevas técnicas de auditoría y finalmente, de la experiencia de quienes tomen a su cuidado la auditoría operativa del supermercado.

El modelo propuesto por sí solo es una herramienta de trabajo simplificada, recursiva y actualizada, sin embargo, requiere de personal calificado para su manejo, sugiere que en todo caso al menos tenga la supervisión o asesoría de un

Contador con experiencia en el campo de la auditoría operativa. Se considera que los resultados obtenidos en su operación lo hacen aplicable a la generalidad de supermercados existentes en la ciudad, sin embargo como es lógico, deberán efectuarse los ajustes del caso para su buen funcionamiento.

Recomendación. De acuerdo a nuestro estudio de revisión practicado, recomendamos a los organismos de Dirección y Control de MERCOPETRA, que mediante un cronograma de actividades, se evalúe periódicamente los programas de revisoria de las áreas de compras, bodega y almacén.

En el diagnóstico obtenido del estudio y evaluación del control interno el resultado de cumplimiento de funciones y aplicación de procedimientos nos demuestra el grado de confiabilidad de los controles existentes en la misma y por ello se considera pertinente que los programas sean retroalimentados; es decir, vigentes para la evaluación de las funciones y procedimientos que determinan la dirección de la Cooperativa.

Así mismo se considera necesario impartir las instrucciones sobre procedimientos operacionales a los funcionarios implicados de tal manera que se puedan asignar responsabilidades en cumplimiento de los mismos.

BIBLIOGRAFIA

- CASHIN, J. A., y otros. Manual de Auditoria. Biblioteca Master Centrun. Publicada por Mc Graw-Hill. Nueva York, E.E.U.U. Tomo I, 1980
- CHAPMAN, E. L. y W., Alonso. El Auditor Externo y la Auditoria Operativa. Buenos Aires: Maechi.
- GITMAN, Lawrence L. Fundamentos de Administración Financiera. 9a. ed., México: Har, 1978.
- LEONARD, William P. Auditoria Administrativa. México: Diana, 1979.
- MARTINEZ VILLEGAS, Fabián. El Contador Público y la Auditoria Administrativa. Ediciones Contables y Administrativas. México, 1970.
- RINCON PESA, Guillermo. Auditoria. Producción Editorial Librería. El Contador Público. Bogotá, 1981.
- SANCHEZ A., Francisco Javier. Programas de Auditoria. Ediciones Contables y Adminsitrativas S. A., 2a ed., México: 1973.
- SUAREZ D., Reynaldo. Empresas y Hombres. Bogotá: Centro Don Bosco, 1974.

ANEXO 1. ENTREVISTA AL GERENTE

1. Con fundamentos en el organigrama actual, cuántos cargos de dirección y cuántos operarios tiene MERCOPETRAM?

- En el área administrativa qué secciones hay ?

- En el área de servicios qué secciones hay ?

2. Que difusión tiene el reglamento interno de trabajo ?

- Por qué razón ?

- Se han propuesto modificaciones o reformas de alguna naturaleza

- Cuáles y qué propuestas han recibido.

3. Cuáles han sido las regulaciones exigidas por las autoridades sanitarias y municipales para el funcionamiento del supermercado ?

- Qué plazo han dado para cumplir con estas exigencias

- Existen en el momento algunos aspectos que no han sido cumplidos



- Cuáles ?
4. Los aspectos prestacionales que cobijan a los empleados de esta empresa son:
- Cuáles son de Ley ?
5. Qué metodología se siguió en la elaboración del Manual de procedimiento y funciones.
- Qué difusión se ha dado a este manual
 - Cómo se seleccionan los empleado y trabajadores
 - Qué clases de contratos se utilizan para el personal
 - Cuál es el fundamento de rotación para el personal
 - Cómo se mide la eficiencia de la descripción de oficios
 - Cómo se mide la eficiencia del personal en sus labores
 - Qué políticas o programa de incentivos existen.
6. Cómo está organizado el sistema de control interno (áreas, personas, frecuencias, procedimientos).
7. Qué procedimientos se sigue en el comité de compras para selección de proveedores, elaboración de ordenes de compra, pagos y reclamos ?
8. Qué elementos existen que propicien o garanticen la seguridad de control de la mercancía en el área de ventas.

9. Qué controles existen que propicien o garanticen la seguridad de los empleados y los trabajadores.

10. Existen procedimientos o controles que permitan establecer la calidad del servicio de atención al público?

- Cuáles son ?

- Con que frecuencia ?

11. Existen programas específicos de entrenamiento, preparación o divulgación para los empleados.

- Cuáles ?

- Con qué frecuencia se dictan ?

12. Existen o se tiene proyectado el crear un organismo de control operacional ?

-Cuál ?

- Por qué ?

ANEXO 2

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA
CADA CARGO EN EL SUPERMERCADO
MERCOPETRAM LTDA.



Cargo	: Jefe de Compras
Sección	: Compras
Jefe Inmediato	: Gerente-Subgerente
Cargos que supervisa	: Auxiliar de compras
Función principal	: Negociar los productos para la venta en las mejores condiciones comerciales y financieras para la Empresa.

- Detalle de funciones

- Negociar con proveedores inscritos y temporales a la adquisición de artículos propios para la cooperativa.
- Programar atención a vendedores para un adecuado suministro de mercancías dentro de un periodo determinado.
- En coordinación con el almacén realizar análisis permanentes de los inventarios para tener en cuenta: rotación, decodificación de productos, exhibiciones adicionales o especiales, degustaciones y todo lo que tenga que ver con el incremento de las ventas de productos.
- Negociar con los proveedores el arrendamiento de puntas de góndolas o espacios adicionales, buscando beneficios para la cooperativa.
- Presidir los comités de comercialización donde se determinará productos nuevos, políticas comerciales

CARGO	JEFE DE COMPRAS
SECCION	COMPRAS
JEFE INMEDIATO	GERENTE-SUBGERENTE
CARGOS QUE SUPERVISA	AUXILIAR DE COMPRAS
FUNCION PRINCIPAL	NEGOCIAR LOS PRODUCTOS PARA LA VENTA EN LAS MEJORES CONDICIONES COMERCIALES Y FINANCIERAS PARA LA EMPRESA.

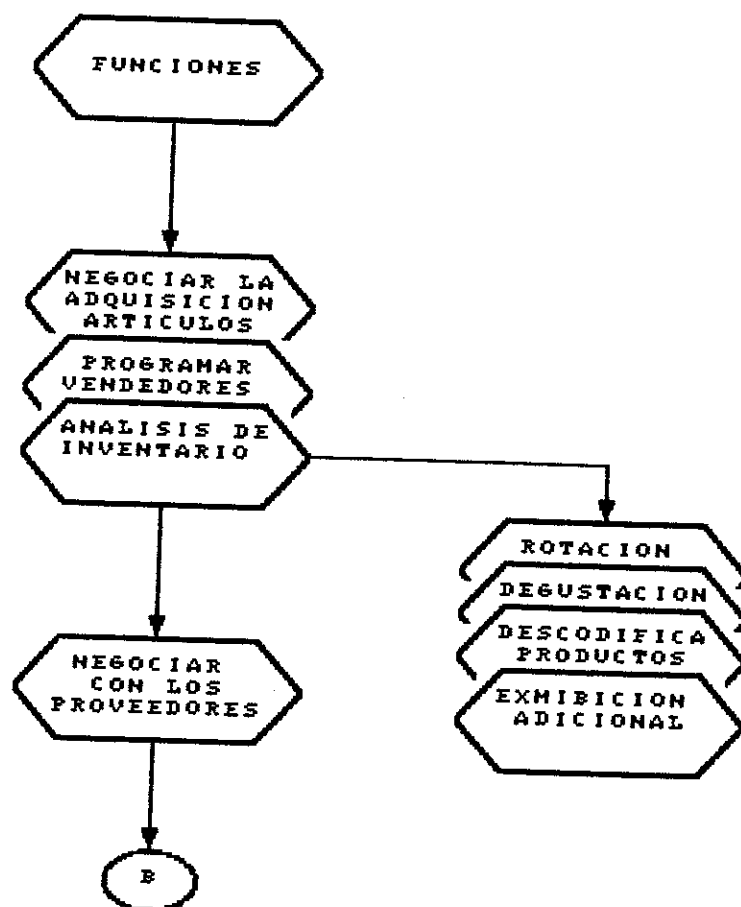
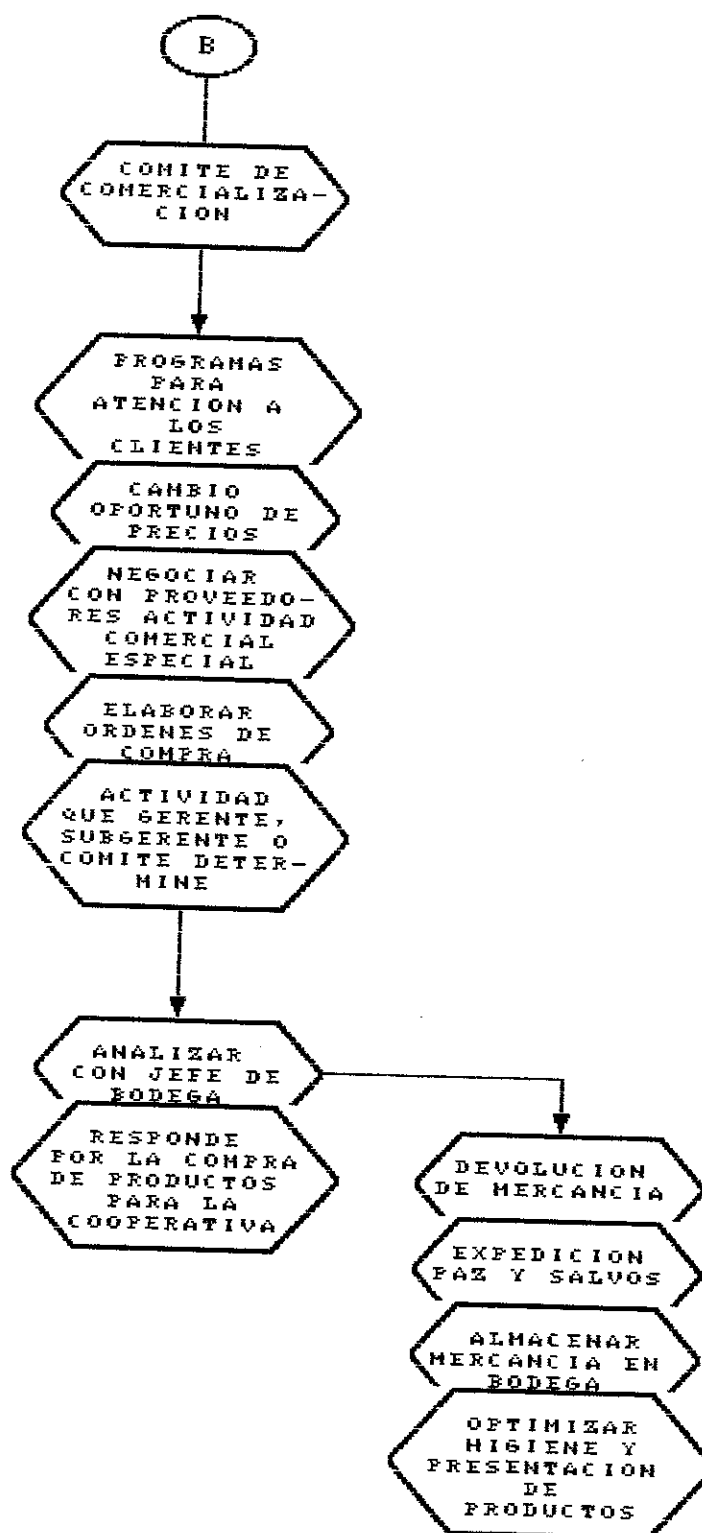


FIGURA 8.



ELEMENTOS
MATERIALES Y
EQUIPOS



SILLA

ESCRITORIO

SUMADORA

PAPELERIA

UTILES
DE
ESCRITORIO

CONDICIONES
DE TRABAJO
Y RIESGO

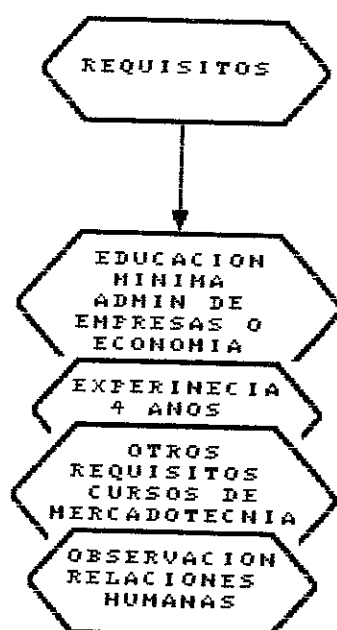


AMBIENTALES
NORMAL

ESFUERZO
FISICO
80% SENTADO
10% DE PIE
10% CAMINAR

RIESGOS
NINGUNO

ESFUERZO
MENTAL
ATENCION, JUI-
CIO Y CALCU-
LOS MAT.



generales, relación de los proveedores de la cooperativa y de los demás temas que el comité determine para un óptimo manejo comercial.

- Determinar con el Jefe de Almacén los programas relacionados con las exhibiciones, degustaciones, ofertas y todo lo que determine una óptima atención a los clientes.

- Determinar el cambio oportuno de precios, considerándolos volúmenes de inventario en bodega y almacén, análisis comparativos de precios con la competencia del comportamiento del mercado local o nacional.

- Negociar con proveedores actividades comerciales especiales bajo condiciones comerciales excepcionales para aniversarios, navidad y demás fechas que presuman que incrementan las ventas y por consiguiente incrementan el volumen d compra.

- Elaborar ordenes de compra donde se determine específicamente las condiciones solicitadas.

- Analizar con el Jefe de Bodega: devoluciones de mercancías, expedición de paz y salvos, almacenamientos de mercancías en bodega y todo lo que permita que la mercancía

adquirida llegue al cliente en óptimas condiciones de higiene y presentación.

- Cualquier otra actividad que el Gerente, Subgerente o el Comité de comercialización determinen para una adecuado funcionamiento.

Responde por: La compras de productos para la venta en las mejores condiciones comerciales y financieras para la Cooperativa.

- Elementos, materiales y equipos

- Silla
- Escritorio
- Sumadora
- Utiles de escritorio
- Papelería

- Condiciones de trabajo y riesgos

- Ambientales : normales
- Esfuerzo físico : 80% de la jornada sentado
10% de pie
10% caminando
- Riesgos : Ninguno



- Esfuerzo mental : Las acciones que realiza requieren de gran atención, juicio y la realización de cálculos matemáticos.
- Educación Mínima : Administración de Empresas o Economía
- Experiencia : Cuatro años en labores similares
- Otros requisitos : Estudios o cursos en Mercadotecnia
- Observaciones : Buenas relaciones humanas

Cargo	: Jefe de Bodega
Sección	: Compras
Jefe Inmediato	: Jefe de Compras
Cargos que supervisa	: Auxiliar de Bodega
Función Principal	: Controlar, revisar, ordenar y clasificar los productos que se almacenan en bodega.

- Detalle de funciones

- Recibir las mercancías que llegan a bodega.
- Relacionar diariamente lo recibido en bodega.
- Dirigir y ordenar la bodega.
- Devolver los productos averiados a los proveedores.
- Supervisar a los auxiliares de bodega para que cumplan con el trabajo asignado.
- Elaborar inventario de las mercancías existentes en bodega.
- Informar a los proveedores de demoras, pérdidas, extravío o averías en las mercancías.
- Informar al Jefe Inmediato cualquier inconveniente que se presente en la sección.

JEFE DE BODEGA

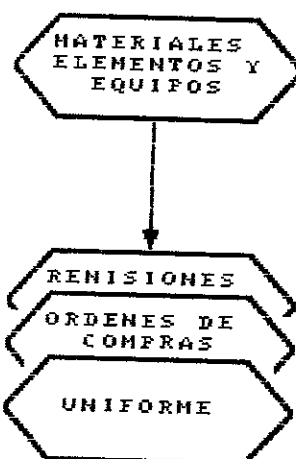
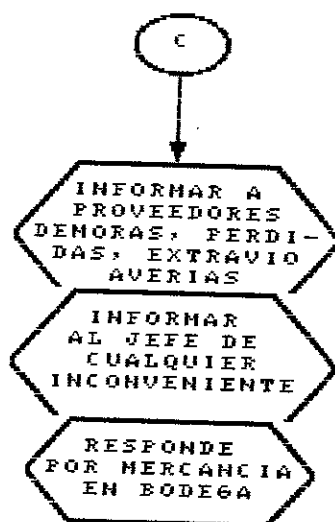
FLUJOGRAMA #5

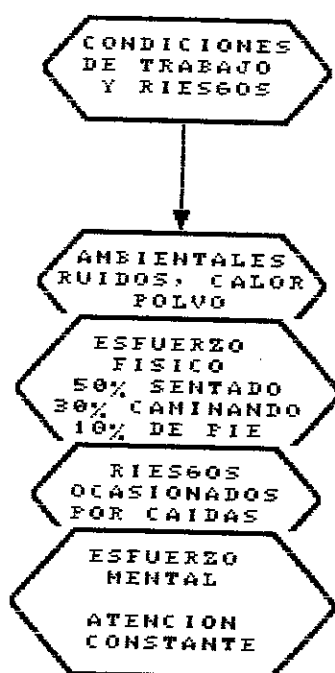
CARGO	JEFE DE BODEGA
SECCION	COMPRAS
JEFE INMEDIATO	JEFE DE COMPRAS
CARGOS QUE SUPERVISA	AUXILIAR DE BODEGA
FUNCION PRINCIPAL	CONTROLAR, REVISAR, ORDENAR Y CLASIFICAR LOS PRODUCTOS QUE SE ALMACENAN EN BODEGA.



FIGURA 9







Responde por: La mercancías guardadas en bodega

- Materiales, elementos y equipos

- Remisiones
- Ordenes de compra
- Uniforme

- Condiciones de trabajo y riesgo

- Ambientales : ruido, polvos, calor
- Esfuerzo físico : Sentado el 50% de la jornada
Caminando 30% de la jornada
De pie 10% de la jornada
- Riesgos : Los ocasionados por caídas
- Esfuerzo mental : Las actividades que realizan
requieren de atención
constante.
- Educación mínima : Bachiller
- Experiencia : Un año en labores similares
- Otros requisitos : Referencias de honorabilidad
y responsabilidad
- Observaciones : El cargo exige póliza de
manejo, buenas relaciones
humanas.



Cargo	: Auxiliar de bodega
Sección	: Compras
Jefe Inmediato	: Jefe de Bodega
Cargo que supervisa	: Ninguno
Función principal	: Recibir y despachar la mercancía que llega al almacén.

- Detalle de funciones

- Recibir la mercancía que llega al almacén, darle buen manejo y colocarla en el sitio adecuado.
- Recibir la mercancía que llega al almacén, darle buen manejo y colocarla en el sitio adecuado.
- Despachar a los surtidores o gondoleros la mercancía solicitada.
- Hacer inventarios de existencia de productos por proveedores diariamente.
- Responder por el buen estado de las mercancías e informar cualquier avería presentada.
- Mantener arreglada la bodega y colaborar con el aseo de ésta.

AUXILIAR DE BODEGA

FLUJOGRAMA N6

CARGO	AUXILIAR DE BODEGA
SECCION	COMPRAS
JEFE INMEDIATO	JEFE DE BODEGA
CARGO QUE SUPERVISA	NINGUNO
FUNCION PRINCIPAL	RECIBIR Y DESPACHAR LA MERCANCIA QUE LLEGA AL ALMACEN

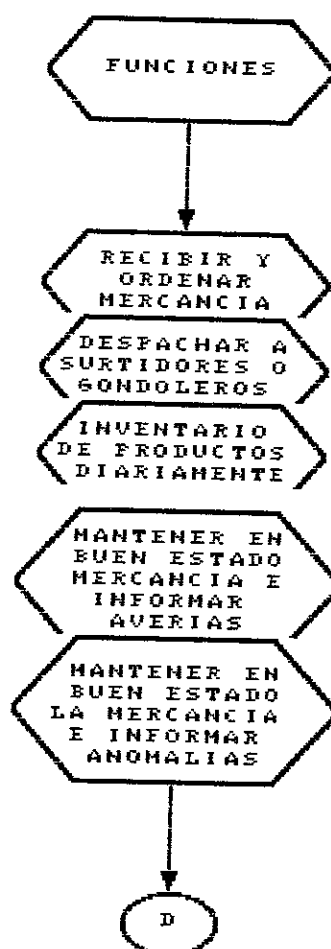
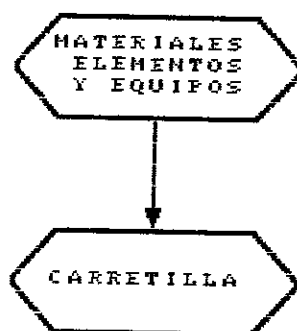
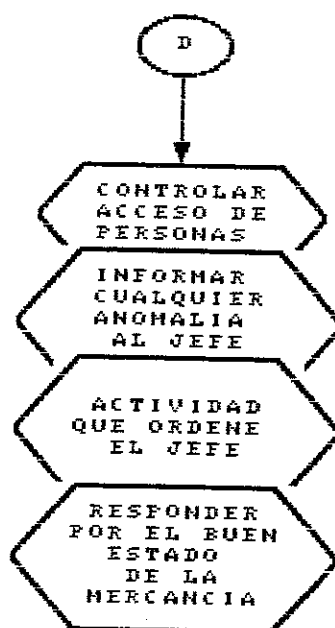
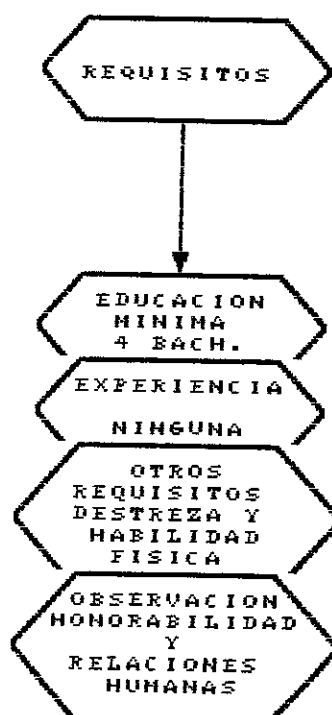
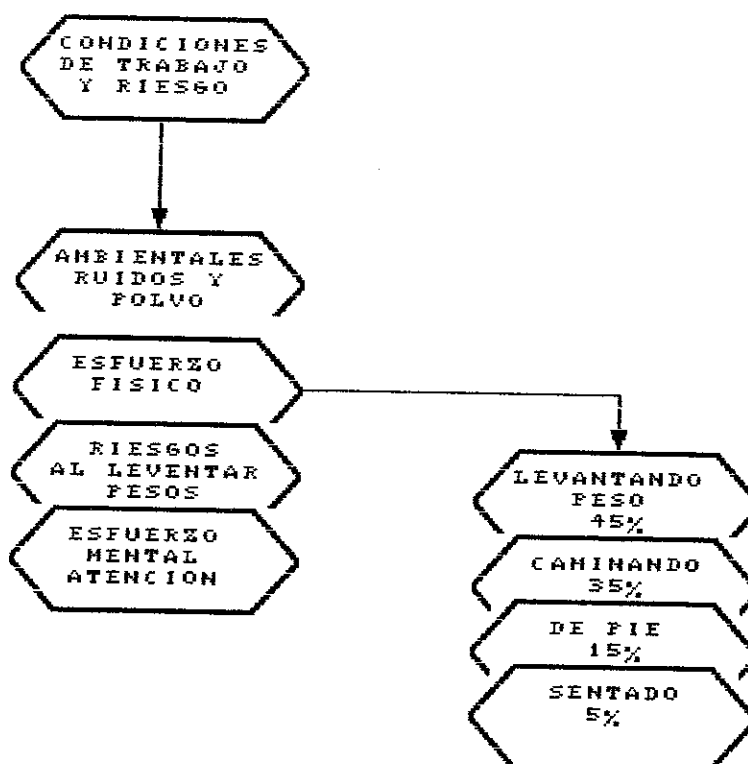


FIGURA 10





- Controlar y evitar el acceso a la bodega de personas extrañas y ajenas a la sección.
- Informar cualquier anomalía que se presente al Jefe Inmediato.
- Realizar cualquier otra actividad que ordene el jefe y que tenga relación con su cargo.

Responde por: El buen estado de la mercancía.

- Materiales, elementos y equipos

- Carretillas

- Condiciones de trabajo y riesgo

- Ambientales : ruidos y polvo
- Esfuerzo físico : levantando pesos 45% de la jornada
Caminando 35% de la jornada
De pie 15% de la jornada
Sentado 5% de la jornada
- Riesgos : Los ocasionados al levantar peso.

- Esfuerzo mental : Las acciones que realiza requieren de atención constante.
- Educación mínima : Cuarto de bachillerato
- Experiencia : No necesita
- Otros requisitos : Destreza y habilidad física
- Observaciones : Honorabilidad comprobada y buenas relaciones humanas.



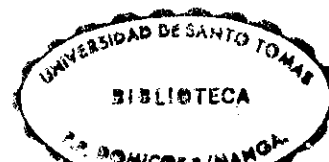
Cargo	:	Administrador
Sección	:	Almacén
Jefe inmediato	:	Gerente - Subgerente
Cargos que supervisa	:	Cajeras, empacadoras, surtidores, celadores, peso de frutas y verduras, auxiliar de Bodega, auxiliar de Almacén.
Función principal	:	Supervisar y controlar las actividades del Almacén para un buen funcionamiento y operatividad.

- Detalles de funciones

- Abrir y cerrar el almacén en las horas asignadas
- Efectuar corte a las cajas registradoras, recibir los dineros, realizar el cuadro de dineros a las cajeras y guardar los dineros en la caja fuerte.
- Verificar el estado de las registradoras
- Entregar el dinero base a las cajeras
- Cambiar las cintas de las máquinas registradoras
- Autorizar deducciones en las cajas registradoras y controlar que se efectúen correctamente.
- Cambiar dinero

- Atender las inquietudes y reclamos de los clientes
- Solucionar problemas referentes al personal que se encuentra bajo su supervisión.
- Atender casos relacionados con mercaderistas e impulsadoras de los productos.
- Efectuar corte a las cajas de concesión, liquidar la participación y recibir los dineros.
- Supervisar el Almacén al terminar la jornada de trabajo
- Atender los programas de degustaciones, escogiendo la localización dentro del almacén y controlar la cantidad de productos a degustar.
- Vigilar que el almacén permanezca surtido completamente
- Tener en cuenta la rotación de los productos, para cuando ésta sea baja detectar las causas que lo afectan.
- Controlar que todos los productos sean exhibidos
- Informar cuando un producto se esté terminando con el propósito de realizar el pedido correspondiente.

- Recibir los pedidos y efectuar un control para determinar la calidad de los productos.
- Controlar la presentación, aseo y buen estado del Almacén
- Revisar periódicamente la temperatura óptima de neveras, refrigeradores, congeladores y cuartos fríos.
- Controlar los horarios asignados al personal que labora en el Almacén.
- Asignar turnos al personal requerido en el Almacén de acuerdo a las necesidades.
- Mantener informada a la sección de compras de la existencia de productos.
- Programar exhibiciones, promociones y ofertas de productos junto con el departamento de compras.
- Coordinar los reemplazos entre el personal, a fin de que siempre exista en el empleado requerido en el lugar indicado.
- Firmar y sellar la entrada y salida de mercaderista e impulsores del almacén.



- Provisionar a los surtidores con las máquinas marcadoras
- Realizar cualquier otra actividad que le sea asignada por el Gerente o subgerente y que esté relacionada con el desarrollo normal de sus labores.

Responde por: El normal funcionamiento del almacén.

- Elementos material y equipos

- Llaves del almacén
- Dineros
- Buen uso del uniforme.

- Condiciones de trabajo y riesgos

- Ambientales : Ruido, calor, polvo
- Esfuerzo físico : Sentado 10% de la jornada
Caminando 80% de la jornada
De pie 10% de la jornada.
- Riesgos : Los que se presentan por robos y atracos
- Esfuerzo mental : Las acciones que realiza requieren de constante atención

- Educación Mínima : Bachillerato
- Experiencia : Dos años en labores similares
- Otros requisitos : Capacidad de mando, responsabilidad, buenas relaciones humanas.

Cargo	:	Delegado de Revisoria Fiscal
Sección	:	Revisor Fiscal
Jefe inmediato	:	Revisor Fiscal
Cargos que supervisa	:	Ninguno
Función principal	:	Asumir las funciones que le asigne el Revisor Fiscal y reemplazarlo en su ausencia.

- Detalle de Funciones

- Realizar planillas de contabilidad, comprobantes, cheques, libros de caja, planillas de caja, recibos de ingresos y egresos, cuentas de cobro y todo lo relacionado con la contabilidad de la Cooperativa.
- Realizar esporádicamente arqueo a las cajas del Almacén
- Inspeccionar diariamente la planilla de precios
- Dar el mantenimiento respectivo al libro 51
- Expedir paz y salvos
- Auditar el inventario físico cuando éste se realice
- Facilitar los precios de los productos a los surtidores



- Revisar los libros de bancos y las conciliaciones bancarias
- Dar cuenta oportuna y por escrito de las irregularidades que observe el Revisor Fiscal, Gerente, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia según sea el caso y además colaborar en su corrección.

Responde por: La vigilancia de las actividades realizadas por la Cooperativa para su normal funcionamiento con el fin de detectar cualquier falla e informarla inmediatamente al Revisor Fiscal, al Gerente y a sus socios.

- Materiales, elementos y equipos

- Escritorio
- Silla
- Sumadora
- Útiles de oficina
- Papelería

- Condiciones de trabajo y riesgos

- Ambientales : Normales

- Esfuerzo Físico : Sentado 70% de la jornada
Caminando 25% de la jornada
De pie 5% de la jornada
- Riesgo : Ninguno
- Esfuerzo mental : Las labores que realiza
requieren de análisis,
cuidado e imparcialidad.
- Educación mínima : Contador Titulado.
- Experiencia : Dos años en labores
similares
- Otros requisitos : Cursos sobre Auditoría
- Observaciones : Recomendaciones de
honorabilidad.

Cargo	:	Secretaria de Gerencia
Sección	:	Gerencia
Jefe inmediato	:	Gerente
Cargos que supervisa	:	Ninguno
Función principal	:	Colaborar y atender en forma permanente las actividades de la Gerencia.

- Detalle de funciones

- Atiende y coordina el público, personal o telefónicamente indicándoles horas de atención, trámites, correspondencia, etc.
- Recibir la correspondencia, radicarlas y enviarla a los interesados.
- Transcribir a máquina todos los documentos y correspondencia necesaria.
- Archivar personalmente la correspondencia recibida y documentada de la sección.
- Utilizar el micrófono en las ocasiones que sea necesario
- Llevar el movimiento diario de caja menor



- Cualquier otra actividad inherente al cargo y que se produzca en el normal desarrollo de las funciones.

Responde por: Colaborar con la Gerencia en el desarrollo normal de actividades que tengan que ver con su cargo.

- Elementos y materiales, equipos

- Escritorio
- Silla
- Máquina de escribir
- Archivador
- Teléfono
- Utiles de escritorio
- Papelería

- Condiciones de trabajo y riesgos

- Ambientales : Normales
- Esfuerzo físico : Sentado 70% de la jornada
Caminando 15% de la jornada
De pie 15% de la jornada
- Riesgos : Ninguno
- Esfuerzo mental : Las actividades que realiza requieren de atención constante.

- Educación Mínima : Bachillerato comercial o su equivalente
- Otros requisitos : Cursos sobre secretariados comerciales
- Observaciones : Magnífica presentación personal.



Cargo	:	Contador
Sección	:	Contabilidad
Jefe inmediato	:	Gerente
Cargos que supervisa	:	Auxiliar de Contabilidad
Función principal	:	Organizar y dirigir la contabilidad conforme a la ley, los derechos reglamentarios y las disposiciones de DANCOOP.

- Detalles de funciones

- Llevar los libros de registro de certificados de aportación con especificación de las sumas aportadas por cada socio.
- Clasificar el archivo de los comprobantes de contabilidad, los cuales elaborará por sí misma cada vez que sea necesario.
- Mantener legajados y archivados los comprobantes de demás documentos que respalden los libros de contabilidad.
- Producir mensualmente el Balance para la administración de la Gerencia y del Consejo de Administración.
- Producir cada seis meses, el balance;
- Elaborar las planillas de compras, ventas e ingresos de caja

- Revisar comprobantes de egresos, listados de sistemas sobre el movimiento contable, planillas que se elaboran por nómina, seguro social, reembolso de caja, notas débito y notas crédito.
- Elaborar el registro contable diario de las ventas
- Realizar las conciliaciones bancarias
- Elaborar la declaración del IVA y de la retención en la fuente
- Registrar ingresos y egresos de caja
- Realizar los registros en los libros contables
- Remitir a la sección de sistemas la información contable
- Hacer los informes contables para el Consejo de Administración
- Elaborar certificados de retención en la fuente
- Realizar todas las demás funciones inherentes al cargo que se produzcan en el desempeño de sus funciones.



Responde por: Presentar registros contables e informes ante el Gerente, Consejo y Asamblea de la Cooperativa.

- Elementos material y equipos

- Silla
- Escritorio
- Sumadora
- Utiles de escritorio
- Papeleria

- Condiciones de trabajo y riesgos

- Ambientales : Normales
- Esfuerzo fisico : Sentado 80% de la jornada
Caminando 10% de la jornada
De pie 10% de la jornada.
- Riesgos : Ninguno
- Esfuerzo mental : Las actividades que realiza requieren de gran atención y de realizar cálculos matemáticos.
- Educación Mínima : Contador
- Experiencia : Tres años en labores similares

- Otros requisitos : Debe estar permanentemente actualizado de acuerdo a las normas establecidos por la ley para las cooperativas en cuanto a la contabilidad. El cargo requiere de honorabilidad y responsabilidad.



Cargo	:	Auxiliar de Contabilidad
Sección	:	Contabilidad
Jefe inmediato	:	Contador
Cargos que supervisa	:	Ninguno
Función principal	:	Ejecutar las labores que sean asignadas por el contador y encargarse del diligenciamiento de las facturas recibidas de proveedores.

- Detalles de funciones

- Registrar en el libro auxiliar de proveedores las facturas de mercancías que entran y las que se van cancelando.
- Liquidar facturas
- Elaborar a máquinas las notas débito y las notas crédito
- Hacer planillas y reembolsos de caja
- Separar las facturas de proveedores por casa comerciales y liquidar retención por compras, descuentos financieros y elaborar comprobantes de pago.
- Separar las facturas de los comprobantes de pago junto con la relación y enviarlas al departamento de sistemas.

- Pesar los libros registrados Mayor y Balance y Caja Diario
- Elaborar planillas del seguro social
- Suministrar información a los proveedores de las facturas ya canceladas.
- Expedir valeras a los clientes y socios de la Cooperativa
- Programar y relacionar las facturas para pagos
- Elaborar inventario diariamente
- Llevar el cuadro de control de compras de mercancía
- Archivar todos los documentos y correspondencia que llegue a la sección.
- Cualquier otra actividad que tenga relación con el cargo y se presente en desarrollo de sus funciones.

Responde por: Todas las labores asignadas por el Contador y el perfecto diligenciamiento de las facturas recibidas de proveedores.

- Elementos material y equipos

- Silla
- Escritorio
- Sumadora
- Utiles de escritorio
- Papeleria

- Condiciones de trabajo y riesgos

- Ambientales : Normales
- Esfuerzo fisico : Sentado 90% de la jornada
Caminando 5% de la jornada
De pie 5% de la jornada.
- Riesgos : Ninguno
- Esfuerzo mental : Las actividades que realiza
requieren de mucha atención
y de hacer cálculos
matemáticos.
- Educación Mínima : Bachillerato Comercial
- Experiencia : Seis meses en labores
similares
- Otros requisitos : Secretario Auxiliar
Contable.

Cargo	:	Tesorero
Sección	:	Tesorería
Jefe inmediato	:	Gerente
Cargos que supervisa	:	Auxiliar de tesorería
Función principal	:	Atender el movimiento de los dineros percibiendo todo lo relacionado con los ingresos y efectuando los pagos que ordene la Gerencia.

- Detalle de funciones

- Consignar diariamente en la cuenta bancaria de la Cooperativa los dineros recaudados.
- Firmar los cheques que gira la Cooperativa
- Elaborar, legajar y conservar con cuidado los comprobantes de caja
- Pasar diariamente la relación de ingresos y egresos de fondos al Gerente y Contador.
- Facilitar a la Junta de Vigilancia, Auditores y visitantes, los libros y documentos a su cargo para efectos de los arqueos necesarios de la diligencia de visitas.



- Suministrar a la Gerencia y al Contador todos los informes y comprobantes necesarios para los asientos de contabilidad.
- Llevar al día los libros de caja y bancos
- Realizar el cuadre diario de las cajas
- Arreglar y cambiar cintas de las cajas registradoras
- Cuadrar la planilla diaria de ventas
- Hacer devoluciones en cajas
- Distribuir el sencillo y recolectar dos veces al día los dineros de las cajas.
- Cualquier otra actividad asignada en el desarrollo de sus funciones.

Responde por: El dinero en efectivo que tenga en su poder y por los depósitos que tenga a nombre de la Cooperativa, por la correcta utilización de las chequeras y por la custodia de los demás valores.

- Elementos material y equipos

- Escritorio
- Silla
- Sumadora
- Utiles de escritorio
- Papeleria

- Condiciones de trabajo y riesgos

- Ambientales : Normales
- Esfuerzo fisico : Sentado 70% de la jornada
Caminando 15% de la jornada
De pie 15% de la jornada.
- Riesgos : Ninguno
- Esfuerzo mental : Las actividades que realiza
requieren de gran atención
por la responsabilidad del
cargo.
- Educación Minima : Bachillerato Comercial
- Experiencia : Tres años en labores
similares
- Otros requisitos : Cursos de contabilidad
- Observaciones : El cargo requiere de póliza
de manejo, debe además
acreditarse su honorabilidad

Cargo	:	Auxiliar de Tesorería
Sección	:	Tesorería
Jefe inmediato	:	Tesorero
Cargos que supervisa	:	Ninguno
Función principal	:	Auxiliar al tesorero y prestar la mayor colaboración posible para el buen funcionamiento de la sección.

- Detalle de funciones

- Hacer la relación de cheques para consignar
- Cambiar las cintas de las máquinas registradoras
- Organizar los créditos y elaborar las cuentas de cobro a las entidades que se les presta este servicio.
- Diariamente elaborar y entregar cheques
- Numerar comprobantes de cheques
- Transcribir a máquina los comprobantes de ingresos y egresos, cartas, memos y todo lo necesario.
- Contar y empacar moneda
- Llevar el libro de bancos

- Recibir y archivar toda la correspondencia, cuentas de cobro, comprobantes y toda la papelería que tenga la sección.
- Las demás funciones asignadas por su jefe inmediato.

Responde por: Colaborar con el tesorero para el normal funcionamiento de la sección.

- Elementos material y equipos

- Escritorio
- Silla
- Sumadora
- Máquina de escribir
- Útiles de escritorio
- Papelería

- Condiciones de trabajo y riesgos

- Ambientales : Normales
- Esfuerzo físico : Sentado 80% de la jornada
Caminando 10% de la jornada
De pie 10% de la jornada.
- Riesgos : Ninguno



- Esfuerzo mental : Las acciones que realiza requieren de atención constante.
- Educación Mínima : Bachiller
- Experiencia : Seis meses en labores necesarias
- Otros requisitos : Cursos de contabilidad
- Observaciones : Responsabilidad y honorabilidad.

Cargo	: Surtidor
Sección	: Almacén
Jefe Inmediato	: Administrador
Cargos que supervisa	: Impulsador
Función Principal	: Velar por la excelente presentación del surtido y la góndola asignada.

- Detalle de funciones:

- Tiquetear correctamente los productos que le corresponde exhibir en el surtidor asignado.
- Organizar debidamente los productos con el fin de dar un buen aspecto a su exhibición.
- Mantener permanentemente surtida la góndola.
- Conservar debidamente aseados los entrepaños y los artículos exhibidos.
- Coordinar con bodega los pedidos de los productos necesarios en el almacén.
- Consultar el libro control de precios de los productos antes de surtir el exhibidor.
- Informar a la administración sobre los mínimos en el lineal.

- Avisar sobre la baja rotación del producto exhibido en el almacén.
- Requerir al jefe inmediato lo relacionado con la apertura de espacios para la ubicación de nuevos productos.
- Mantener permanentemente surtido el lineal al término de la jornada laboral.
- Controlar y supervisar a los mercaderistas e impulsadores en cuanto al surtido y distribución en el lineal.
- Asesorar al cliente en cuanto a inquietudes relacionadas con los productos dentro y fuera del exhibidor.
- Consultar permanentemente las existencias en bodeguita, par lograr una evacuación ágil y oportuna de los productos.
- Velar por el buen funcionamiento de la sección a su cargo.
- Las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato y que tengan relación con su trabajo.



Responde por: Normal funcionamiento del almacén, teniendo las góndolas a su cargo en perfecto estado.

- Materiales elementos y equipos
 - Máquina marcadora
 - Buen uso de los uniformes
- Condiciones de trabajo y riesgo
 - Ambientales : calor, ruido y polvo
 - Esfuerzo físico : De pie el 80% de la jornada
caminando el 20% de la jornada.
 - Riesgos
 - Esfuerzo mental : Las acciones que realiza requieren de gran atención.
 - Educación mínima: Bachiller
 - Experiencia : Ninguna
 - Otros requisitos: Destreza y habilidad física
 - Observaciones

Cargo : Empacador
Sección : Almacén
Jefe Inmediato : Administrador
Cargos que supervisa: Ninguno
Función Principal : Empacar adecuadamente los productos registrados y colaborar al cliente en el traslado de mercancía hasta su vehículo.

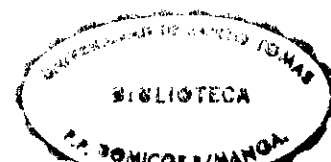
- Detalle de funciones

- Mantener permanentemente surtida de empaques la sección.
- Colaborar con la cajera en los imprevistos que se presenten (averiguar precios de los artículos, cambiar dinero o algún producto).
- Atender y orientar a los clientes sobre inquietudes que se presenten dentro del almacén.
- Empacar adecuadamente los productos de acuerdo a su naturaleza y así evitar con ello, problemas de contaminación.
- Llevar los mercados en el carro de paquetes hasta el vehículo del cliente, cuando éste lo solicite.
- Ayudar a colocar los carros y canastas en el sitio indicado.

- Colaborar para el mejor aprovechamiento de bolsas y empaques.
- Cualquier otra actividad que el jefe de la sección ordene y que tenga relación con el cargo.

Responde por: El buen aprovechamiento de bolsas y empaques tambien por la buena atención al cliente.

- Materiales, elementos y equipos.
 - Carro transportador de paquetes
 - Bolsas
 - Cajas y lanilla
 - Buen uso del uniforme
- Condiciones de trabajo y riesgo
 - Ambientales : calor, ruido, polvo.
 - Esfuerzo físico : De pie el 80% de la jornada
caminando el 20% de la jornada.
 - Riesgo : Ninguno
 - Esfuerzo mental : Las actividades que realiza
requieren de atención constante.
 - Educación mínima : Cuarto bachillerato
 - Experiencia : No necesita
 - Otros requisitos : Capacidad física
 - Observaciones : Su labor requiere de buenas
relaciones humanas, para con la
clientela.



Cargo : Cajera
Sección : Almacén
Jefe Inmediato : Administrador
Cargo que supervisa : Ninguno
Función principal : Registrar los productos que pasan por la caja y recibir los dineros correspondientes a las ventas.

Detalle de funciones

- Registrar los productos que pasan por la caja, teniendo en cuenta a qué grupo de artículos corresponde.
- Averiguar el precio de los productos que no estén tiqueteados.
- Permanecer en el lugar de trabajo, durante el turno
- Al iniciar el turno, reclamar la base de la caja.
- Atender cortésmente al público.
- Realizar el arqueo de caja al terminar el turno y entregar cuentas al administrador.
- Verificar que los billetes no sean falsos
- Mantener aseado el puesto de trabajo

- En algunas ocasiones ayudar a empacar los productos después de ser cancelados.

Responde por: Los valores registrador y dineros recaudados.

- Elementos materiales y equipos

- Caja registradora
- Probador de billetes
- Dineros
- Buen uso del uniforme

- Condiciones de trabajo y riesgos

- Ambientales : calor, ruido, polvo
- Esfuerzo físico : Sentada 90% de la jornada
- Riesgos : Los ocasionados por robos o atracos.
- Esfuerzo mental : Las actividades que realizen requieren de gran atención en el manejo de dineros.
- Educación mínima : Bachillerato
- Experiencia : Un año en labores similares
- Otros requisitos : Buenas relaciones humanas y buena presentación personal.
- Observaciones : Debe acreditarse excelente honorabilidad.

Cargo	:	Supervisor de precios
Sección	:	Almacén
Jefe inmediato	:	Administrador
Cargos que supervisa	:	Ninguno
Función Principal	:	Verificar los precios de todos los artículos diariamente.

- Detalle de funciones

- Realizar el choque de precios el cual consiste en averiguar los precios de los artículos en los supermercados de la ciudad.
- Hacer remarque de mercancía
- Inspeccionar precios de los artículos
- Controlar las ofertas, sólo marcar ofertas hasta el número de las recibidas por factura en bodega.
- Estar pendiente sobre el agotamiento de mercancías en el lineal e informar al jefe inmediato.
- Ayudar a surtir las góndolas.
- Cualquier otra actividad que el jefe de la sección ordene.

Responde por: La perfecta marcación de los productos en el almacén y los cambios que se produzcan.

- Elementos materiales y equipos

- Máquina marcadora
- Buen uso del uniforme

- Condiciones de trabajo y riesgos

- Ambientales : calor, ruido, polvo
- Esfuerzo físico : Caminando 90% de la jornada
sentado 10% de la jornada
- Riesgo : La labor que realiza requiere de gran atención y además de constante actualización del precio de los productos.



Cargos	: Vigilante Almacén
Sección	: Servicios Generales
Jefe inmediato	: Subgerente administrativo
Cargo que supervisa	: Vigilar, controlar y brindar seguridad a todos los bienes de la dependencia, vigilando y revisando el almacén constantemente.

- Detalle de funciones

- Controlar la entrada de las personas a las dependencias, durante los horarios de atención al público.
- Censurar la entrada de paquetes al almacén.
- Vigilar internamente el almacén para detectar robos o anomalías e informar al Jefe del Almacén.
- Colaborar con el orden y aseo del almacén.
- Colaborar con los carros y canastas en el sitio adecuado.
- No permitir la entrada de animales domésticos al almacén.
- Supervisar que los clientes que salen del almacén lleven todos sus productos registrados.

- Controlar que los proveedores no ingresen al almacén por toda la puerta principal e indicarles la de la bodega.
- Informar cualquier anomalía que se presente.

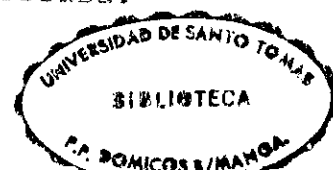
Responde por: La seguridad e integridad de la dependencia.

- Materiales, elementos y equipos.
- Condiciones de trabajo y riesgos.
 - Ambientales : Ruido, calor
 - Esfuerzo mental : Caminando 40% de la jornada
de pie 60% de la jornada
 - Riesgos : Lesiones para atracos o robos
 - Esfuerzo mental : Las actividades que realiza requieren cuidado y gran atención.
 - Educación mínima : Quinto de primaria
 - Experiencia : No necesita
 - Otros requisitos : Preferiblemente haber pertenecido a un organismo de las fuerzas armadas y haber acreditado conducta intachable; también requiere de la habilidad física.
 - Observaciones : Alto grado de honorabilidad

Cargo	: Pesar de frutas y verduras, y reempacador
Sección	: Almacén
Jefe Inmediato	: Administrador
Cargos que supervisa	: Ninguno
Función principal	: Pesar las frutas y verduras y dar su precio de venta, además reempacar productos.

- Detalle de funciones

- Pesar las frutas, verduras y legumbres.
- Sellar las bolsas y colocar su precio respectivo.
- Mantener en orden las neveras exhibidoras de frutas y verduras con el fin de ofrecer una buena presentación de las mismas.
- Rociar con agua los artículos que sea necesario para conservarlos frescos.
- Mantener aseado el puesto de trabajo.
- Dar información de los productos a los clientes que los soliciten.
- Estar al tanto de la lista de precios de frutas y verduras con el propósito de mantenerla actualizada.



- Colocar en las labores similares a la de los surtidores cuando no hay clientela.

- Empacar

- Reempacar los productos averiados

- Informar cualquier anomalía que se presente al Jefe Inmediato.

Responde por: El peso de frutas y verduras colocando el precio correcto y también por le reempaque de productos.

- Materiales, elementos y equipos

- Báscula

- Bolsas

- Marcadores

- Lista de precios

- Condiciones de trabajo y riesgos

- Ambientales

- : calor, ruido, polvo

- Esfuerzo físico

- : sentado 70% de la jornada
caminando 20% de la jornada
de pie 10% de la jornada

- Riesgos

- : Las actividades que realiza

- requieren de gran atención.
- Esfuerzo mental : Las actividades que realiza
requieren de gran atención.
 - Educación mínima : Bachiller
 - Experiencia : Buena retentiva para el
precio de los productos y
además buenas relaciones
humanas.
 - Otros requisitos : Buena retentiva para el
precio de los productos y
además buenas relaciones
humanas.



Cargo	: Auxiliar de Almacén
Sección	: Almacén
Jefe Inmediato	: Administrador
Cargos que supervisa	: Ninguno
Función principal	: Guardar paquetes y bolsos a los clientes y empleados.

- Detalle de funciones

- Recibir y entregar paquetes, bolsos y carteras de los clientes que entran al almacén.
- Vender huevos, registrándolos en la caja respectiva.
- Entregar los carnets de identificación a los clientes que lo han solicitado para poder cancelar con cheque personal.
- Ocasionalmente vender artículos de temporada (ejemplo: pólvora) que requieran de un control adecuado.
- Mantener aseado el sitio de trabajo.

Responde por: Los objetos dejados bajo el cuidado y los dineros recaudados por la venta de los huevos.

- Materiales, elementos y equipos

- Estante
- Ficha
- Caja registradora
- Silla

- Condiciones de trabajo y riesgos

- Ambientales : ruido, calor, polvo
- Esfuerzo físico : Sentada 50% de la jornada
Caminando el 20% de la jornada
De pie el 30% de la jornada
- Riesgos : Los ocasionados por robo o
atracos.
- Educación mínima : Bachillerato
- Experiencia : No necesita
- Otros requisitos : Buenas relaciones humanas,
buena presentación personal.



Cargo	: Auxiliar de servicios generales
Sección	: Servicios Generales
Jefe Inmediato	: Subgerente
Cargos que supervisa	: Ninguno
Función principal	: Mantener aseado y en completo orden las dependencias de la cooperativa; atender el servicio de cafetería a los empleados administrativos.

- Detalle de funciones

- Atender el servicio de tintos, aromáticas, gaseosa y todo lo relacionado con cafetería para el personal administrativo.
- Asear pisos, paredes, ventanas, baños y demás dependencias a su cargo.
- Proveer los baños de los elementos de aseo necesarios.
- Efectuar rondas periódicas de inspección por los sitios asignados.
- Limpiar el polvo de los muebles, mesas, etc.
- Mantener un inventario de los implementos de aseo y de los alimentos e informar cuando se agoten.
- Cuidar y responder por los elementos, materiales y elementos encomendados para el desempeño de sus funciones.

- Informar cualquier anomalía que se presente al Jefe Inmediato.

Responde por: El buen uso de los alimentos y elementos encomendados.

- Materiales, elementos y equipos

- Elementos de aseo
- Utensilios de cocina
- Greca
- Enfriador

- Condiciones de trabajo y riesgos

- Ambientales : Polvo, ruido
- Esfuerzo físico : De pie el 60% de la jornada
Inclinada 25% de la jornada
Caminando 15% de la jornada
- Riesgos : Lesiones por quemaduras,
cortadas o caídas.
- Esfuerzo mental : Mínimo
- Educación mínima : Quinto primaria
- Experiencia : No necesaria
- Otros requisitos : Buena destreza y habilidad
física
- Observaciones : Buena conducta y honorabilidad



Cargo	: Mensajero
Sección	: Servicios Generales
Jefe Inmediato	: Subgerente-Gerente
Cargos que supervisa	: Ninguno
Función Principal	: Realizar las diligencias generales de la cooperativa

- Detalle de funciones

- Hacer llegar la correspondencia externa que envía la cooperativa.
- Reclamar en los bancos los cheque devueltos, las tulas, referencias bancarias de los clientes y demás documentos solicitados.
- Llevar y tramitar documentos para su legalización ante notarios, administración de impuestos, oficina de trabajo, juzgados, Cámara de Comercio, Dancoop, Instituto de Seguro Social etc.
- Llevar las planillas de contabilidad a Copetran para que sean procesadas.
- Reclamar cheque de Copetran, SENA y demás que se produzcan por las cuentas de cobro que agiliza MERCOPETRA.
- Colaborar con el almacén cuando sea encomendado.

- Hacer todas las diligencias que sean encomendadas por los superiores.

Responde por: Todos los documentos y dineros encomendados en el desarrollo de sus funciones.

- Elementos, materiales y equipos

- Maletín
- Sello
- Lápiz

- Condiciones de trabajo y riesgos

- Ambientales : Trabajo al intemperie, diversidad de sitios y situaciones.
- Esfuerzo Físico : Caminando 70% de la jornada
De pie 25% de la jornada
Sentado 5% de la jornada
- Riesgos : Los ocasionados por los accidentes de tránsito, robos o atracos.
- Esfuerzo mental : Las acciones que realiza requieren de gran atención
- Educación mínima : Cuarto bachillerato



- Experiencia : No es necesaria
- Otros requisitos : Es preferible que posea medio de transporte como por ejemplo una motocicleta, requiere además de destreza física y marcada actividad. Buenas referencias de responsabilidad y honorabilidad.
- Observaciones : El cargo exige fianza o polizas de manejo.



Cargo	: Digitador de datos
Sección	: Sistemas
Jefe Inmediato	: Jefe de compras
Cargos que supervisa	: Ninguno
Función Principal	: Actualizar los datos referentes a precios, referencias, proveedores, entrada y salida de productos en el computador y manejar el sistema de inventarios.

- Detalle de funciones

- Realizar los cambios de precios en los productos con autorización previa del Jefe de compras.
- Codificar los nuevos proveedores y productos.
- Entregar a la persona encargada de los inventarios para pedidos las carpetas del proveedor correspondiente.
- Procesar los cambios de precios, la valorización del inventario diariamente, al inventario físico y las órdenes de compra.
- Grabar en el listado de control de movimiento.
- Entregar al encargado de remarque los listados de precios.

- Mantener al día las carpetas de control de movimientos.
- Recibir la correspondencia que llega a la sección archivada y mantenerla en orden.
- Mantener actualizados en el computador los datos de los empleados tales como código, fecha de iniciación del contrato, cargo sueldo y otros.
- Transcribir en el computador los datos relacionados con el libro de mayor y balances, pérdidas y ganancias, y en general lo relacionado con el movimiento contable de la cooperativa.

Responde por: La actualización de datos relativos a precios, referencias, inventarios, personal y datos contables.

- Materiales, elementos y equipos

- Computador
- Escritorio
- Silla
- Papelería

- Condiciones de trabajo y riesgos

- Ambientales : Ruido de la máquina impresora
- Esfuerzo físico : Sentado el 80% de la jornada
frente a la pantalla del
computador
Caminando 10% de la jornada
De pie 10% de la jornada
- Riesgos : Ninguno
- Esfuerzo mental : Las acciones que realiza
requieren de atención
constante.
- Educación mínima : Carrera intermedia en
computadores.
- Experiencia : Seis meses
- Otros requisitos : Curso de capacitación en
computadores.