

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

AUDITORIA OPERACIONAL A UN COMPLEJO AGRO-INDUSTRIAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

que para obtener el Título de
LICENCIADO EN CONTADURIA
p r e s e n t a n
JOSE LUIS LOPEZ GONZALEZ
J. JESUS CONTRERAS DIAZ

Director del Seminario.

C. P. VINICIO ANDUAGA RUBIO

1980



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

- I N D I C E -

I N T R O D U C C I O N	PAGINA
CAPITULO I	
APARICION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL DESARROLLO E IMPORTANCIA	1
I.- AUDITORIA EN GENERAL	2
a) Definición y Concepto	2
b) Clasificación	4
II. AUDITORIA INTERNA	6
a) Aparición y Concepto	6
b) Objetivos y Propósitos	7
c) Elevación a Auditoría Operacional	12
III-AUDITORIA OPERACIONAL	12
a) Concepto	12
b) Objetivos y Propósitos	14
c) Diferencia con la Auditoría Financiera	15
CAPITULO II	
NEPOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	17
I.- PLANEACION	18
II. ETAPAS O FASES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	18
a) Familiarización	19
b) Verificación	19
c) Evaluación	20
d) Recomendaciones	20
e) Informe o Reporte.	21

	PAGINA
III.- HERRAMIENTAS Y PROCEDIMIENTOS DEL AUDITOR OPERACIONAL	23
a) Análisis e Interpretación de la In- formación Financiera	23
b) Muestreo Estadístico	24
c) Diagramas de Flujo de las Operaciones	24
d) Cuestionarios Operativos	25
e) Técnicas de la Auditoría Operativa	42
 CAPITULO III	
APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL A UN - COMPLEJO AGROINDUSTRIAL	44
I.- OBJETIVOS	
a) Generales	45
b) Organizacionales	46
II.- NECESIDAD DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	49
a) Informes de Auditores Externos	49
b) Análisis de Estados Financieros	50
c) Selección de Operaciones a Revisar	50
III.- PLANEACION Y DESARROLLO DE LA AUDITORIA	57
a) Familiarización	57
b) Plan General de Auditoría	60
c) Procedimientos Utilizados	69
d) Resultados y Observaciones	99
 CAPITULO IV	
CONCLUSIONES	113
 BIBLIOGRAFIA	114

INTRODUCCION

Este trabajo tiene como objeto presentar una investigación acerca de la forma teórica y práctica en que debe desarrollarse una Auditoría Operacional.

No se pretende agotar el tema ni presentar descubrimientos nuevos en el extenso campo de la auditoría operacional; - por el contrario, con modestia desarrollamos el tema con - la finalidad de contribuir y enriquecer con un grano de - arena las investigaciones que a la fecha han realizado los estudiosos de la materia.

En el primer capítulo presentamos una breve exposición de lo que es la Auditoría en general, describiendo conceptos básicos y relatando la aparición, desarrollo e importancia de la Auditoría Operacional.

En el segundo capítulo analizamos la metodología para realizar, una auditoría de este tipo; así como las herramientas y procedimientos de que dispone el auditor operacional para realizar su trabajo.

Por último, en el capítulo tercero presentamos por medio - de un caso práctico un ejemplo de una revisión operacional, la cual experimentamos en un Complejo Agro-Industrial.

Agradecemos profundamente a todas las personas que nos ayudaron a elaborar este trabajo, esperando compartan con nosotros la alegría de ver concluida nuestra tesis.

JOSE LUIS LOPES GONZALES

J. JESUS CONTRERAS DIAZ

CAPITULO I

APARICION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

DESARROLLO E IMPORTANCIA

I.- AUDITORIA EN GENERAL

a) DEFINICION Y CONCEPTO

Aún cuando existen muchas definiciones de auditoría, correspondientes a diferentes autores y desgloradas en diferentes épocas, existe un común denominador que viene a ser la piedra angular de cada una de las diferentes definiciones existentes hoy en día. A continuación citaremos algunas de estas definiciones con el fin de buscar esta base que es común y caracteriza el trabajo de cualquier auditor:

Para el C.P.T. Gabriel Mancera, la auditoría es: "el examen de los libros de contabilidad, de los registros, documentación y comprobación correspondiente de una persona, de un fiducionario, de una sociedad, de una corporación, de una institución, de una empresa, de una sucesión, de una oficina pública, de una copropiedad o de un negocio especial cualquiera y llevado a cabo con el objeto de determinar la exactitud o inexactitud de las cuentas respectivas y de informar y digtaminar acerca de ellas".

En la obra "Auditoría Práctica" de Luis Ruiz de Velasco y -- Alejandro Prieto la auditoría se define como: una técnica especial desarrollada por un Contador Público con un sólido conocimiento de contabilidad, que consiste en una serie de procedimientos y pruebas sujetas a ciertas reglas, para llenar sus fines de comprobación y fiscalización de las operaciones registradas, y para, en su caso, emitir la opinión imparcial que de él se espera.

Arthur W. Holmes da la siguiente definición de Auditoría: Es

la comprobación científica y sistemática de los libros de --- cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad; mostrar la verdadera situación financiera y las operaciones, y certificar los estados e informes que se rindan.

Otros auditores opinan que hay varios tipos o formas de auditoría y aún cuando pretenden definirla de una manera especializada y distinta, consideramos que sigue Predominando la misma piedra angular que en nuestra opinión nunca cambiará porque el objetivo y naturaleza del trabajo profesional del auditor sigue siendo el mismo. Algunos de estos otros tipos de definiciones de auditoría, son los siguientes:

Roberto Muñoz Pineda, opina que existe un tipo de auditoría que sirve para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una auditoría administrativa que consiste en una "audiencia", en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre las que se hace la auditoría, misma que suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes o de alguna de ellas de las actividades y de las relaciones de los empleados en un negocio.

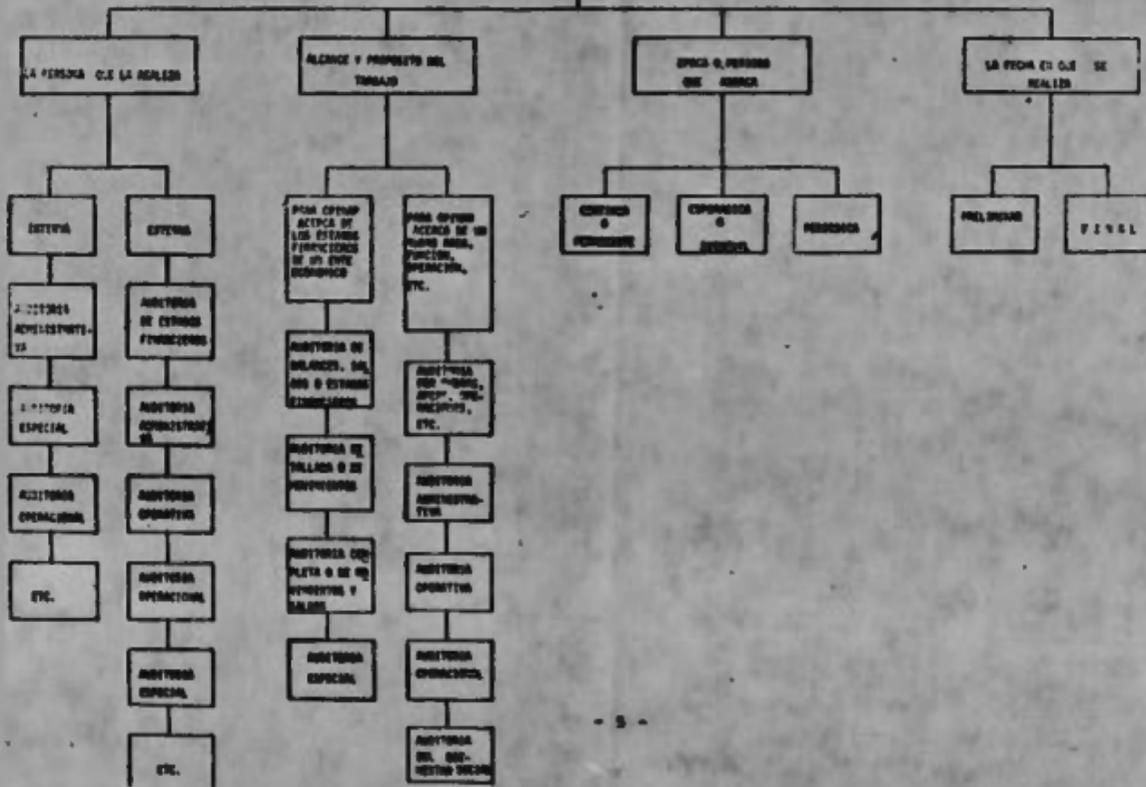
El Instituto Mexicano de Contadores Públicos por medio de la Comisión de Auditoría Operacional, define a otro tipo de Auditoría que se llama Operativa, de la siguiente manera: Se le denomina Auditoría Operativa a la auditoría operacional realizada por un Contador Público en su carácter de auditor independiente, cuando coordinadamente con su examen de estados financieros, tendiente a la emisión de su dictamen sobre los mismos, realiza un trabajo tendiente a incrementar la eficiencia administrativa de su cliente.

En la obra de William O. Leonard, titulada "La Auditoría Administrativa", presenta a ésta como un examen completo y constructivo de la estructura de organización de una compañía, institución o rama del gobierno, o de cualquiera de sus componentes, tales como una división o departamento y de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operación y su empleo de recursos humanos y físicos. Considerando que las definiciones citadas anteriormente son únicamente algunas de la gran cantidad que existen en el campo profesional de la auditoría y habiéndose mencionado las de diferentes tipos y variados autores no con el propósito de hacer historia, la cual es bien conocida por todos los auditores, sino con el objeto de establecer el común denominador que represente el fundamento de cualquier modalidad de la auditoría, concluimos que: La Auditoría en su significado más amplio y general se refiere - y es, cualquier revisión o examen de registros, procedimientos, métodos de operación y de control, así como de la estructura de la organización de una unidad económica o social, llevada a cabo con el fin de comprobar su corrección e informar y dictaminar acerca de ellos.

b) CLASIFICACION

Habiendo llegado en el párrafo anterior a un concepto general de la auditoría, del cual puede decirse que la esencia del -- trabajo profesional de un auditor es examinar, analizar y evaluar cualquier unidad o célula de un ente económico con el -- fin de cooperar en la función gerencial de la misma, conviene resaltar que se ha hecho necesario, por los distintos tipos - o enfoques que el Contador Público le ha asignado a sus análisis, utilizar términos más descriptivos y específicos que constituyen la clasificación de la Auditoría y que vienen a ser - Subsistemas del Sistema General de la propia Auditoría. Así - tenemos que los diferentes grupos en que se clasifica la Auditoría, son los siguientes:

AUDITORIA EN GENERAL



II.- AUDITORIA INTERNA

a) APARICION Y CONCEPTO

Como ya mencionamos, la Auditoría Interna es aquella que se practica por los propios empleados o funcionarios de una empresa con la finalidad de proporcionar a la administración un servicio de carácter proteccionista y constructivo, de donde se deduce que la principal diferencia con respecto a la auditoría externa radica precisamente en la dependencia económica y de dirección del auditor interno.

La Auditoría Interna nació junto con la necesidad de certificar o comprobar que las cifras de los reportes internos eran correctos numéricamente y físicamente; es por ello que sus primeros beneficios se encontraron en los descubrimientos de fraudes y en el logro de reportes más cercanos a la realidad. Sus principales aplicaciones fueron los arqueos de caja por sorpresa, la confirmación de sumas de reportes importantes, conciliaciones bancarias, y realización de conteos físicos de los diferentes inventarios de materias primas, artículos en proceso y artículos terminados.

Actualmente y debido principalmente a la complejidad y crecimiento de negocios modernos, la función del Auditor Interno no se ha limitado con ser chegador de cuenta y verificador de los parámetros numéricos de la empresa sino que ha venido a constituirse en un monitor de problemas y un catalizador de soluciones.

Sus objetivos actuales son más numerosos e importantes que los que tuvo en sus comienzos, y representan un servicio realmente gerencial que van estrechamente vinculadas con los obje

tivos de la Gerencia. En la actualidad la Auditoría Interna - es un control gerencial cuyas funciones son, aparte de la medición y evaluación de la efectividad de otros controles, contribuir a que se obtengan en la Empresa los objetivos de:

- 1.- Reducción de Costos Innecesarios
- 2.- Incremento en la Eficiencia de Operación
- 3.- Proteger los activos de la Empresa y eliminar el mal uso que de ella se haga
- 4.- Obtener Mayores Utilidades

b) OBJETIVOS Y PROPOSITOS

Según se mencionó en un curso para auditores internos organizado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y por - el Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.; el objetivo principal de la auditoría interna es: vigilar los controles establecidos en la empresa, a través de la revisión de la información contable y financiera y de la evaluación de la organización, para detectar los problemas de control interno, y en consecuencia, establecer las medidas de protección de los intereses de la compañía, previniendo simultáneamente la ineficiencia de la operación.

De este objetivo podemos indicar que el propósito básico de -- la Auditoría Interna es: auxiliar a los miembros de la administración en el desempeño efectivo de sus responsabilidades, a través de proporcionarles, al mínimo costo, opiniones y recomendaciones sobre las operaciones de la empresa, en base a los exámenes efectuados.

Actualmente, la Auditoría Interna está obligada a participar en el examen de cualquier fase de la actividad de la empresa donde pueda ser de utilidad a la administración y debe ir más

allí de los registros contables y financieros para obtener un entendimiento completo de las operaciones sujetas a examen. - De esta manera, el propósito fundamental de la Auditoría Interna se desglosa o divide en sub-propósitos que, además de - incluir los objetivos del control interno, vigila la consecución del objetivo general de la Empresa que es el de obtener o incrementar sus utilidades. Estos sub-propósitos se agrupan de la siguiente manera:

- A. Objetivos, metas, recursos y controles operativos
- B. Sistemas de información
- C. Salva guarda, control y utilización de recursos
- D. Implementación de recomendaciones propuestas
- E. Servicios especiales a la administración
- F. Personal

A. Objetivos, metas, recursos y controles operativos.

1. Comprobar que se hayan establecido, difundido y evaluado adecuadamente los objetivos y metas, así como los medios organizacionales y de planeación (planes, políticas, procedimientos, organigramas, descripciones de puestos, etc.)
2. Verificar que se hayan proporcionado los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios en cantidad y calidad para la consecución de los objetivos y metas fijados.
3. Determinar si se han establecido y funcionan controles operativos apropiados (manuales, procedimientos, reportes, estándares, métodos estadísticos, etc.) para medir con oportunidad el grado de cumplimiento -- de los objetivos y metas.

B. Sistemas de Información.

1. Evaluar la adecuación y efectividad de los sistemas de información en relación a la utilidad que reportan a la administración para la toma de decisiones, control y cumplimiento de requerimientos externos, a través de asegurarse:
 - a. Que los reportes financieros y operativos contengan información útil, confiable, oportuna, objetiva, comparativa, coordinada y económica.
 - b. Que los controles para la obtención de reportes sean eficientes y efectivos.
 - c. Que los recursos y operaciones sean adecuadamente manejados, controlados y registrados.

C. Salvaguarda, control y utilización de los recursos.

1. Comprobar que se hayan definido, minimizado y controlado, al costo mínimo, los riesgos a que está sujeta la empresa, para evitar que, en caso de ocurrir, distorsionen sus resultados o pongan en peligro su existencia.
2. Determinar que se hayan establecido, difundido y utilizado los estándares operativos necesarios para medir la eficiencia de las operaciones y que en su fijación se incluyan aspectos tales como:
 - a. Análisis de la relación costo-beneficio de los recursos involucrados en la operación.
 - b. Identificación y análisis por causa y efecto de las desviaciones a los estándares, su comunicación a los responsables y la correspondiente to-

na de acción correctiva.

3. Determinar si se estudian las distintas alternativas para la optimización de las operaciones (investigación y desarrollo, producción, mercadeo, finanzas y recursos humanos), y si en ellas se han considerado aspectos tales como:

- a. Operaciones manuales vs. mecanizadas.
- b. Centralización vs. descentralización.
- c. Producción vs. compra o maquila.
- d. Arrendamiento vs. compra
- e. Distribución propia o a través de terceros.

4. Determinar si los recursos materiales, técnicos y humanos se han utilizado eficiente y eficazmente, mediante el análisis de aspectos tales como:

- a. Activos o personal excesivos, insuficientes, ociosos, sub-utilizados e no productivos.
- b. Procedimientos cuyo costo no se justifica.
- c. Tecnología obsoleta en equipos y procesos.

D. Implementación de recomendaciones propuestas.

1. Pagar por la eliminación de los problemas detectados o la implantación de las recomendaciones propuestas en las auditorías a través de mecanismos tales como:

- a. Seguimiento de los asuntos mencionados en informes anteriores.
- b. Obtención de respuesta de las áreas auditadas sobre las medidas aplicadas para la solución de --

los problemas detectados en las auditorías o derivados del curso de las operaciones.

- d. Participación en la elaboración, modificación e implementación de procedimientos.

E. Servicios especiales a la Administración.

1. Auxiliar a la administración en la ejecución de actividades directamente relacionadas con su función y que no hayan quedado comprendidas en los incisos anteriores, tales como:
 - a. Opiniones especiales sobre presupuestos, valuaciones, etc.
 - b. Auditorías a filiales y revisiones específicas a proveedores y terceros relacionados con la empresa.
 - c. Evaluación de proyectos y asesoría en su implementación.

F. Personal.

1. Desarrollar al personal de Auditoría Interna para proporcionar a la empresa funcionarios a nivel medio alto, de tal forma que su aceptación y confiabilidad esté garantizada por reunir las siguientes características:
 - a. Identificación con la empresa.
 - b. Conocimiento general y/o específico de la organización, políticas, personal, operaciones, etc.
 - c. Trato y referencias sobre su actuación por un período prolongado.

c) ELEVACION A AUDITORIA OPERACIONAL

En virtud de que los avances en la administración han originado que por medio de equipos mecánicos y sofisticados sistemas de verificación, las posibilidades de cometer fraudes, malos manejos y errores disminuya en forma notable; la Auditoría Interna ha dejado de ser un busca fraudes (aunque siempre debe estar alerta) y depurador de cuentas y se ha convertido en un departamento STAFF que interviene en cualquier área de la empresa con la finalidad de aportar ideas para mejorar controles, para reducir costos y gastos, para perfeccionar reportes, para promover la eficiencia de operación, etc.

Los Auditores Internos no han resultado ser frios en cuanto a la participación activa en el éxito de las Empresas sino que se han propuesto realizar de una manera plena el tercer objetivo del Control Interno: promoción de la eficiencia de operación.

La Auditoría Interna siempre ha tendido a crecer hasta el ámbito operacional: en virtud de la necesidad de la Gerencia de contar con un miembro más en el equipo de la alta Gerencia. Este miembro llamado a ser el Auditor Interno de la Empresa debe realizar aquello que siempre ha debido hacer y que consiste en ser un "analista" de las operaciones de la empresa.

III.- AUDITORIA OPERACIONAL

a) CONCEPTO

A continuación citaremos algunas definiciones de Auditoría Operacional con la finalidad de dejar establecido el marco de referencia y mentalidad del auditor que persiga un trabajo de-

este tipo.

- 1.- Básicamente, no es sino la aplicación de la Auditoría Interna en el campo operacional y no financiero.
- 2.- La auditoría interna moderna es simplemente hacer lo que el presidente de la compañía haría si tuviese el tiempo y supiese cómo.
- 3.- Comparativamente es una nueva técnica de control que proporciona al auditor interno métodos de evaluación de la eficiencia de los procedimientos de operación y controles internos.
- 4.- Básicamente, no es sino una revisión de los controles; lo único novedoso es que controles no financieros son revisados.
- 5.- La más importante cuestión que se debe apreciar es - que la Auditoría Operacional no existe como tal. Sólo es cuestión de alcance y enfoque, en virtud de -- que las técnicas de auditoría son las mismas.
- 6.- La Auditoría Operacional se caracteriza por el objetivo y estado mental del auditor, más que por métodos especiales que se empleen.
- 7.- Bog. A Lindberg y Theodore Cohn, en su obra "Auditoría de Operaciones" menciona que esta función aparece como extensión de la auditoría financiera y va -- más allá, es decir, a actividades no financieras.
- 8.- La Auditoría de Operaciones es una actividad de evaluación, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas, con el fin de cerciorarse de que se desarrollan con óptima eficiencia, al mínimo costo posible. La meta fundamental de esta actividad es - promover la eficiencia en el desarrollo de cada una-

de las operaciones, produciendo como consecuencia, - una disminución en sus costos, que se traducen en -- ahorros.

Como se puede observar, en las definiciones anteriores se relaciona a la Auditoría Operacional con la Auditoría Interna y se enfatiza bastante en la NO INTERVENCIÓN EN LOS CAMPOS FINANCIEROS, Y EN LOS OPERATIVOS.

Sin embargo, consideramos como hemos mencionado anteriormente que es el campo de acción y el enfoque mental del auditor que la practica, la que le da ese matiz de operacional y la distingue de otros tipos.

b) OBJETIVOS Y PROPOSITOS

El objetivo general de la Auditoría Operacional es el de proveer a la administración de la empresa de información que le permita manejar mejor sus operaciones, con mayor eficiencia, a menores costos. La obligación del auditor operacional es la de asistir a todos los miembros de la gerencia en el efectivo descargo de sus responsabilidades, proveyéndoles con análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes relacionados con las actividades auditadas.

La definición anterior no puede ser separada del concepto de Control Interno, en virtud de que esta definición, señala como fin principal: promover la eficiencia en las operaciones - al mínimo costo posible y tiene una gran afinidad con el objetivo de la promoción de la eficiencia del personal y la eficacia en la operación que es uno de los objetivos del control interno. Esto significa la necesidad que tiene el auditor de estar familiarizado con los elementos de control como base para cualquier estudio de los departamentos operativos

c) DIFERENCIAS CON LA AUDITORIA FINANCIERA

La diferencia fundamental entre la auditoría financiera y la auditoría operacional está en el cambio de mentalidad de quien practica ésta última.

El auditor operacional debe pensar como si fuera el responsable del área que audita y ponerse en el lugar del gerente responsable de la operación que revisa para poder hacer una evaluación justa y acertada.

El campo de acción de estas dos auditorías son diferentes y a continuación presentamos algunas diferencias y criterios:

	<u>Auditoría Financiera</u>	<u>Auditoría Operacional</u>
1.- Propósito	Expresar una opinión sobre los Estados Financieros.	Permite apreciar y mejorar la habilidad administrativa funcional.
2.- Alcance	Centra la Situación Financiera.	Enfoca una operación o función.
3.- Orientación	Dirigida hacia el Estado Financiero de los negocios desde un punto de vista retrospectivo.	Orienta su acción hacia el Estado Operativo de los negocios, pasados, presentes y futuros.
4.- Medición	Basa su acción en los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Se sustenta en los principios de Administración de las Operaciones.

5.- Método	Aplica en forma rigurosa Normas de Auditoría generalmente aceptadas.	Desarrolla en sus acciones, las técnicas de las operaciones.
6.- Precisión	Es ostensiblemente absoluta.	Es relativa.
7.- Interesados	Se utiliza principalmente en forma externa especialmente por los accionistas, el gobierno y el público.	Generalmente está orientada en forma interna, es decir, a la Gerencia.
8.- Realización	Es una acción real.	Se califica como potencial.
9.- Necesidad	Por su esencia y naturaleza es requerida legalmente.	Es utilizada opcionalmente, siendo generalmente prerrogativa de la Gerencia.
10.- Historia	Su existencia es antigua.	Su vigencia es reciente estando relacionada con el surgimiento de los sistemas.
11.- Frecuencia	Es solicitada en forma regular generalmente, cuando menos anualmente.	Es utilizada periódicamente, pero su periodicidad es indefinida en la mayor parte de los casos.

CAPITULO II

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

I.- Planeación

Para definir por donde se deberá iniciar una Auditoría Operacional es necesario evaluar la situación que guarda la empresa en todos sus puntos y desde todos los ángulos, lo que nos permitirá jerarquizar en forma más adecuada y razonable las áreas en las que se deberá tomar acción, con base en el grado de gravedad que se aprecie en cada una de ellas, en combinación con la urgencia con que la administración de la empresa requiera que se atiendan.

Los elementos que servirán de base para decidir el área a revisar, así como para desarrollar los programas y calendarios, son:

- a) Análisis e interpretación de la Información Financiera
- b) El volumen de las Operaciones
- c) El monto de las Operaciones
- d) Las peticiones expresas de los Ejecutivos

II.- Etapas o Fases de la Auditoría Operacional

Entendiendo al objetivo general de la auditoría operacional: colaborar con todos los miembros de la Gerencia para el logro de una eficaz delegación de responsabilidades, proporcionando los análisis objetivos, opiniones, recomendaciones y comentarios adecuados sobre las operaciones de la empresa y contando con la capacidad profesional adecuada y la actitud mental de constante búsqueda en todos los ámbitos de la empresa, de oportunidades para aumentar la eficiencia y eficacia en las operaciones y controles de las mismas, se puede decir que el auditor está en posibilidades de realizarla. En forma estric

ta no es posible dar una metodología, orden jerarquizado y -- clasificado para realizar la Auditoría Operacional, ya que en cada caso los procedimientos deben ser determinados principalmente por los objetivos y las circunstancias particulares de la empresa y por el criterio, conocimientos y experiencias -- del Auditor. No obstante, para realizar y planear adecuadamente una auditoría operacional, se deberán efectuar las siguientes actividades:

- a) Familiarización
- b) Verificación
- c) Evaluación
- d) Recomendaciones
- e) Informe o Reporte

a) Familiarización

En esta etapa, el auditor operacional debe identificar y aprender de la Gerencia, los siguientes puntos del área u operación a revisar:

- a) Cuáles son los objetivos de la operación o departamento
- b) Cómo se trabaja para lograrlos
- c) Cómo se determinan los resultados

Una vez conocidos dichos puntos, así como los principales problemas debe familiarizarse con los controles establecidos que en términos generales permitirán conocer la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa así como cualquier otra base -- del sistema u operación a revisar.

b) Verificación

Constituye propiamente el desarrollo modular de la auditoría operacional e incluye el programa de trabajo, procedimientos, elaboración de papeles de trabajo, etc. Será necesario recolectar información y revisar documentación y archivos para aprender en que grado las operaciones actuales y controles son iguales a los procedimientos y sistemas establecidos.

c) Evaluación

Consiste en evaluar las situaciones encontradas, a efecto de determinar si existe algún problema, y en su caso, la magnitud y consecuencia del mismo.

A modo de recomendación se sugiere que el auditor considere lo siguiente:

- Los controles departamentales operan eficientemente?
Qué se puede recomendar?
- Si hay desviaciones, sobre políticas y procedimientos
Cuál es la razón?
- Los controles departamentales están de conformidad con las políticas de la empresa?
Qué se puede recomendar?
- Los controles ayudan a la gerencia en la consecución de objetivos operacionales?

d) Recomendación

El auditor operacional, una vez que ha identificado la desviación, cuantificando su efecto, así como sus posibles -- consecuencias, puede dar, si las tiene, las posibles recomendaciones, en la inteligencia de que no será responsable del establecimiento del sistema o medidas correctivas necesarias para eliminar la falla encontrada, trabajo que en -- última instancia puede ser encomendado a especialistas o -- técnicos internos o externos, según el caso.

e) Informe o Reporte

Dada la importancia que tiene el informe o reporte, que es la culminación del trabajo del auditor operacional y que -- circula generalmente entre los niveles gerenciales más importantes de la empresa; este debe presentar a la Gerencia los resultados obtenidos en la auditoría, con toda la información necesaria que le pueda servir como base para evaluar la eficiencia del mismo y en su caso tomar las decisiones que procedan.

El proceso que se sigue para la formulación de un reporte de auditoría Operacional, es similar, en su contenido general, al de los reportes de auditores internos y debe precisarse que no es posible presentar como resultado final del trabajo una opinión tipo dictamen sobre estados financieros parecido a un reporte de consultoría en administración. El contenido básico del informe debe procurar los siguientes lineamientos:

- a) Introducción
- b) Alcance y Limitaciones
- c) Resultados
- d) Sugerencias y Recomendaciones

El informe debe presentar un contenido fiel y objetivo y a

continuación se presentan algunas recomendaciones:

- a) Definir cuál es el propósito del informe (final, parcial, de detalle, etc.)
- b) A quien se dirige
- c) Que el lector no pierda el interés de conocer lo expuesto en todo el informe.
- d) Resaltar los puntos o aspectos en que mejorará la operación. Cualquier gerente de -- operación se interesará en cambiar procedimientos que reduzcan costos.
- e) No incluir observaciones "menores" que no - requieran la atención de los ejecutivos.
- f) Hacer un informe lo más corto posible (Dar los datos necesarios exclusivamente y siempre que sea conveniente usar cifras cerradas en miles, cientos, etc.
- g) Redactar en términos que entienda el Gerente de Operación.
- h) No presentar críticas sin recomendaciones - constructivas, basadas en información real y objetiva.
- i) Discutir el informe con todos los responsables que se vean afectados con las observaciones y sugerencias. Las recomendaciones- consignadas deberán de contar con la conformidad de la gente de operación y presentarlas como sugerencias conjuntas.
- j) Es recomendable que se envíen copias o extractos de los informes, a aquellos jefes - de los departamentos que se hayan visto - - afectados por las situaciones encontradas - en el departamento auditado.

III.- HERRAMIENTAS Y PROCEDIMIENTOS DEL AUDITOR OPERACIONAL

Habiendo dejado establecido en capítulos anteriores que la característica de la Auditoría Operacional es la actitud del auditor, orientada hacia la constante búsqueda en todos los ámbitos de la Empresa de situaciones que mejoren la eficiencia y eficacia de las operaciones y que en el fondo, la finalidad es revisar controles y procedimientos de operación, podemos decir que el auditor operacional dispone de las mismas técnicas y procedimientos de auditoría interna y externa, las cuales -- está libre de aplicar de acuerdo a las circunstancias.

Para definir por donde comenzar una revisión operacional así -- como para seleccionar muestras a revisar y puntos o áreas débiles de la Empresa, el auditor puede disponer de los procedimientos y técnicas utilizadas en cualquier revisión, las cuales son las siguientes:

- a) Análisis e Interpretación de la Información Financiera.
 - b) El Muestreo Estadístico
 - c) Los Diagramas de Flujo de las Operaciones
 - d) Técnicas de la Auditoría Operacional
- a) Análisis e Interpretación de la Información Financiera.

Mediante este Procedimiento, el auditor puede apreciar los cambios sufridos por la Empresa, cuyas causas son las operaciones que viene realizando en todas su áreas. El uso de esta herramienta le ofrecerá al auditor, no como fin, sino como medio, las siguientes ventajas:

- 1.- Detectar áreas en donde existan problemas operativos mediante la localización de los indicadores que se disparan de las tendencias y proporciones normales.
- 2.- Permite dar prioridades apropiadas a cada proyecto que se pretenda llevar a cabo.
- 3.- Permite oportunidad al enfocar las áreas que más lo requir

ran, atacando con mayor precisión los problemas.

- 4.- Ayuda a incrementar la eficiencia de su departamento y la productividad y efectividad de la empresa.

Esta ayuda que el auditor recibe del uso de este procedimiento es sumamente importante y no necesita análisis sofisticados y costosos sino que puede llevarse a cabo mediante métodos simples tales como: razones financieras, porcentos integrales, - porcentajes de crecimientos, etc.

b) Muestreo Estadístico

Es una herramienta utilizada para estimar o realizar pruebas de la verdadera naturaleza de un conjunto o universo - de datos, mediante el examen y evaluación de solamente una porción o muestra de datos.

Este procedimiento está basado en las leyes de la probabilidad, las cuales dictan que siempre y cuando una muestra sea seleccionada al azar, de su contenido podrá inferirse enteramente el universo de donde se extrajo, con un grado de precisión y un nivel de confianza determinados matemáticamente.

La aplicación de este método en una revisión de tipo operacional está sumamente justificada en el caso de universos sumamente grandes de operaciones a revisar y que para poder emitir una opinión objetiva, es necesario seleccionar científicamente las muestras a revisar de manera que permitan allegarnos evidencia suficiente y competente.

c) Los Diagramas de Flujo de las Operaciones.

En el análisis de cualquier tipo de operación y con la finalidad de conocerla a detalle y en una forma práctica y completa el "flujo" de la operación, se recomienda que el auditor operacional desarrolle personalmente la descripción

del sistema implantado en la operación sujeta a revisión. Las ventajas que ofrece este método de los Diagramas de Flujo son las siguientes:

- 1.- Constituyen una herramienta muy valiosa para evaluar el control y la suficiencia de los sistemas constituyéndose en una evidencia del trabajo del auditor, ya que los sistemas diagramados podrán y deberán compararse con las normas establecidas en la empresa.
- 2.- Es la forma más concisa de plasmar las revisiones del sistema. El diagrama de flujo representa una radiografía -- del sistema, minimizando la explicación narrativa y proporcionando una panorámica completa del procedimiento u operación que se revisa.
- 3.- Muestra claramente lo que está sucediendo, por qué sucesos va pasando un producto, qué tipo de información se está generando, en qué departamento, etc. Además, facilita la observación de fallas en el sistema y detecta en qué áreas se necesitan mejorar los puntos u optimizar el desenvolvimiento de las operaciones.

4) Cuestionarios Operativos

Los cuestionarios son una herramienta tradicional que siempre han usado los auditores y en el caso de la Auditoría Operacional conviene y se recomienda aplicarlos con ciertas variantes o modificaciones.

En nuestro medio existen pocos modelos y poca literatura que contenga ejemplos de cuestionarios operativos y por lo tanto, es necesario que el auditor los elabore de acuerdo al tipo de empresa, área o función que examina.

En esta "elaboración" que debe diseñar el auditor debe tener -- presente que el cuestionario debe estar basado en el conocimiento específico de cómo se realizan las operaciones y que una buena fuente de datos lo constituye la información recabada en las entrevistas. El contenido del cuestionario debe enfocarse a -- aquellos aspectos de la operación sujeta a revisión, que muestren ineficiencia, puntos débiles, o cualesquiera situación que a criterio del auditor deba ser revisada.

Es importante señalar que el cuestionario debe contener una parte que estudie el control interno de la empresa, área o función que se examina y debe ser diferente a los utilizados en la auditoría de estados financieros.

A continuación presentamos un modelo de cuestionario operativo, el cual se refiere a la función de compras.

CUESTIONARIO PARA LA OPERACION DE COMPRAS

Organización:

- 1.- Existe organigrama de la Gerencia
- 2.- Si no existe, elabórese e incorpórese a papeles de trabajo.
- 3.- Existen descripciones de puestos.
- 4.- Existen objetivos delineados por escrito:
 - a) Para los departamentos
 - b) Para cada puesto
- 5.- Si no existen, elabórense aún cuando sean en forma muy rudimentaria, recabando ideas:
 - a) Del gerente del área
 - b) De los jefes departamentales

6.- Existen procedimientos escritos para:

- a) Uso y forma de redactar la requisición de compra.
- b) Uso y trámite de tarjetas viajeras.
- c) Cotizaciones
- d) Pedidos u Órdenes de compra
- e) Permisos de importación
- f) Programas de integración
- g) Cuota bajas
- h) Activación
- i) Entregas parciales
- j) Entregas totales
- k) Modificación a pedidos por:
 - diferencia en precio
 - diferencia en cantidad
- l) Compras por contrato
- m) Trámites aduanales
- n) Seguros de transportes
- o) Control de calidad en recibo de compra
- p) Devoluciones de compras
- q) Bonificaciones por volumen
- r) Material enviado a maquila
- s) Compras de emergencia
- t) Compras menores
- u) Selección de proveedores
- v) Autorización de compras a precios mayores que los habituales

7.- Existen procedimientos escritos para:

- a) Niveles de inventario
- b) Puntos de pedido
- c) Sistema A B C
- d) Otros sistemas (especificar)
- e) Planeación de adquisiciones
- f) Cantidades a ordenar
- g) Tiempo de reposición

h) Explosión de materiales

i) Manejo de materiales

8.- Es compras un departamento independiente?

SI _____ NO _____

9.- De quién depende el Jefe de Compras?

10.- A quién reporta el Jefe de Compras?

11.- Quién establece y revisa los objetivos y políticas de compras?

12.- Quién controla el cumplimiento de estas políticas?

13.- Con qué frecuencia se revisan?

14.- Existe un manual de compras?

15.- Está centralizada la función de compras o hay otros departamentos que también compran?

16.- Indicar las razones de la descentralización.

17.- Indicar cuáles son esos departamentos y que tipo de materiales o servicios manejan.

18.- Realiza este departamento funciones adicionales a las compras?

19.- Enumérelas

20.- Está separada la función de compras de las contabilización, embarque, recepción, cuentas por pagar y egresos.

21.-En caso de ausencia del responsable, quien asume sus funciones.

22.-El personal está enterado de la forma en que se ha jerarquizado la autoridad.

23.-Se informa oportunamente y en forma adecuada a los empleados de:

a) Los cambios habidos en cuanto a:

1.- Procedimientos

2.- Objetivos

3.- Puestos

4.- Niveles de autoridad

24.-Existen excepciones en cuanto al cumplimiento de los procedimientos?

a) En qué condiciones

b) Cómo y por quién se vigila su correcta observación.

REQUISICIONES

1.-Cuál es el origen de las requisiciones?

2.- Quienes las aprueban?

3.- Cuenta el Departamento de compras con instrucciones escritas indicando quienes están autorizados para aprobar requisiciones incluyendo los tipos de materias y los nive--

les en pesos?

- 4.- Incluye la requisición, descripciones completas y la fecha en que se requiere recibir los materiales?
- 5.-Cuál es el porcentaje aproximado de requisiciones urgentes?
- 6.- Cuáles son las principales causas?
- 7.- Se utilizan requisiciones "viajeras" para los materiales de consumo repetitivo?
- 8.- Qué registros y archivos se llevan?
- 9.- Qué informes se preparan y con qué frecuencia?

PEDIDOS U ORDENES DE COMPRA

- 1.- Cuántos pedidos se colocan anualmente?
- 2.-Cuál es el valor de las compras anuales?
- 3.-Cuál es el criterio para distribuir las requisiciones entre diferentes compradores?
- 4.- Existen formas distintas para pedidos locales y foráneos?
- 5.- Conocen el consumo de los materiales que se compran?
- 6.- Conocen perfectamente el tiempo de entrega de todos los materiales que se compran?
- 7.- Existe una lista de proveedores autorizados?
- 8.- Qué criterio siguen para aceptar un nuevo proveedor?

- 9.- Cuentan con especificaciones y descripciones completas y precisas de los materiales que compran?
- 10.-Se obtienen varias cotizaciones antes de colocar un pedido?
- 11.-Qué sistema usan para obtenerlas y registrarlas?
- 12.-Existe un límite sobre el valor del pedido abajo del cual no se requiera más de una cotización?
- 13.-Cuál es el porcentaje aproximado de pedidos urgentes?
- 14.-Se realizan algunas compras sin emplear las formas de pedido u órdenes de compra?
- 15.-Cuáles y con qué criterio?
- 16.-Se dan anticipos a proveedores?
- 17.-Con qué criterio?
- 18.-Cómo se manejan las compras de activo fijo?
- 19.-Cómo se promueve la entrega de los materiales pedidos?
- 20.-Cuáles son las principales causas del retraso en la entrega de materiales?
- 21.-Se califica el servicio rendido por los diferentes proveedores?
- 22.-Se informa a los departamentos solicitantes en los casos de retraso en la entrega?
- 23.-Cómo y con qué frecuencia?

- 24.-Se conocen las tarifas de fletes aplicables a materiales -
comprados fuera de plaza y en el extranjero?
- 25.-Cómo se selecciona el medio de transporte?
- 26.-Cómo se determina la fracción arancelaria de los materia--
les importados?
- 27.-Cuál es el sistema para obtener permisos de importación?
- 28.-Se compraran los servicios de varios agentes aduanales?
- 29.-Con qué frecuencia?
- 30.-Se requieren pedidos u órdenes de compra para todas las -
adquisiciones que se efectúan?
- 31.-Quién o quiénes están autorizados para firmar órdenes de-
compra?
- 32.-Las órdenes de compra son:
- a) Preenumeradas y usadas en secuencia.
 - b) Iniciadas en base a requisiciones autorizadas.
- 33.-Existen limitaciones especiales y se requiere aprobación -
para:
- a) Compra de Activo Fijo
 - b) Compras de mercancías embarcadas directamente a los clientes.

14.- Qué sistema se sigue cuando tiene que modificarse o cancelarse un pedido ya colocado?

RECEPCION DE MATERIALES

1.- Están las operaciones del Departamento de Recibo separadas de otras funciones?

a)Cuál es la relación de embarques

2.- Están perfectamente definidos los puntos o áreas de recibo?

a) Indique cuáles son

3.- Se exige que todos los materiales lleguen precisamente a dichos puntos?

4.- Está el área de recibo debidamente protegida para el buen control de los materiales?

5.- Se notificado oportunamente el Departamento de recibo de todas las Órdenes de Compra colocadas?

6.- Dispone el Departamento de Recibo de una copia de los pedidos u Órdenes de compra para verificar recepciones correspondientes?

7.- Se prepara una nota de entrada para todos los artículos recibidos?

8.- Si es así, son:

a) Firmadas por quien recibe las mercancías

b) Fechadas

c) Formulario y anexo de los datos.

9.- Se envían copias de los datos de control a cada oficina de:

- a) Departamento de Impuesto
- b) Departamento de Contabilidad
- c) Departamento de Cuenta por pagar

10.- Son correctas, precisas e medidas las estadísticas elaboradas mensualmente del dato que aparece en la condición del procedimiento?

11.- ¿Qué correspondencia tiene el dato?

12.- ¿Qué datos tiene de la misma?

13.- Son verificadas periódicamente las cuentas y datos estadísticos de control?

14.- Se verifican de inmediato a los departamentos de Cuenta por pagar y Impuesto los saldos y adeudos.

15.- Existe correspondencia entre el control de estadísticas que por los datos, respecto de los estadísticos pagados.

16.- ¿Qué datos son los estadísticos?

17.- ¿Existen estadísticas para considerar como empresa un período que se le está totalmente controlado.

18.- ¿Qué datos son los estadísticos?

19.- Se recibe alguna información de estadísticas para proteger los intereses del empleado.

20.- Se recibe alguna información respecto de la información de estadísticas.

dad, ya sea por separado o en las propias notas de entrada.

21.-Preveen los procedimientos el caso de materiales recibidos no ordenados.

22.-Se reportan al Departamento que le corresponda las posibles quejas contra los transportistas por pérdida o daños en los materiales.

23.-En caso de materiales recibidos en lugares distintos de las autorizadas son verificadas en cuanto a cantidad y calidad por personal del Departamento de Recepción de Materiales.

24.-En caso de servicios sujetos a medición e inspección fijas, qué procedimientos se siguen?

25.-Qué procedimientos se siguen con los materiales que no pueden ser identificados con algún Pedido o Orden de Compra.

26.-Qué acción se toma cuando llegan los materiales en malas condiciones?

- a) Se avisa inmediatamente a Compras
- b) Cómo se reporta
- c) Se devuelve inmediatamente al Proveedor o se espera a que el Departamento de Control de calidad elabore su reporte de rechazo.

27.-Qué se hace con los materiales que no cumplen con las especificaciones de la Orden de Compra?

- 28.-Se tiene algún control especial sobre los materiales no valiosos e especialmente atractivos?
- 29.-Existen recepciones de materiales fuera del horario establecido.
- 30.-La descarga de los materiales se hace a mano?
- 31.-Con qué tipo de maquinaria de descarga cuenta el Departamento de Recepción?
- 32.-Ha existido daño en los materiales debido al tránsito de la operación?
- a) Dónde
 - b) Cuándo
 - c) En frecuencia
 - d) Considera usted que esta situación fue debida a:
 - 1) Falta de preparación del personal encargado del manejo.
 - 2) Falta de medios de transporte adecuados
 - 3) Malas condiciones de los medios de transporte.
- 33.-Se lleva un control específico sobre los envases retornables e vendibles.
- 34.-Se elabora un informe de materiales recibidos contra cada recepción de materiales.
- 35.-Se recibe oportunamente una copia de este informe en el Departamento de Compras.
- 36.-Qué registros y archivos se llevan?
- 37.-Qué informes se preparan y con qué frecuencia?

18.-¿Qué acción y/o criterio se siguen en caso de que el área de recibo esté:

- a) Saturada
- b) No tenga las condiciones deseables de:
 - 1) Higiene
 - 2) Protección e conservación del productos a recibir.
- c) Ocupada por descarga y el producto a recibir sea de urgente almacenamiento.

19.-Hay algún responsable definido del área de almacenamiento y/o recepción.

CONFLICTO DE INTERESES

- 1.- Se prohíbe a funcionarios y empleados asociarse con otros negocios con los que la compañía tenga tratos.
- 2.- Se cuida que no existan parentescos entre funcionarios y empleados, en puestos claves y correlacionados.
- 3.- Se obtienen referencias de los funcionarios y empleados al contratarlos.
- 4.- En opinión del Jefe de Personal, es razonable el modo vendido del personal de compras.
- 5.- Existe política definida para pagar atenciones y gastos al personal de oficinas centrales (México).
- 6.- Existe política definida para la aceptación o rechazo de atenciones y obsequios de proveedores.

- 7.- Están definidos los límites de aprobación, en cuanto a monto en pesos, de las órdenes de compra.
- 8.- Está afianzado el personal de Compras.
- 9.- Hay rotación de puestos.
 - a) Con qué criterios
 - b) Bajo qué
 - c) Con qué frecuencia

DETECCION DE INEFICIENCIAS

- 1.- Cuántas órdenes de producción están pendientes de terminación por falta de materiales?
- 2.- Cuántas órdenes de producción hay emitidas y en proceso de fabricación?
- 3.- Cuántos reportes de faltantes tienen más de 30 días de antigüedad?
- 4.- Cuántas modificaciones a órdenes de compra fueron emitidas en los últimos 3 meses?
- 5.- Obtener, por lo menos 12 meses anteriores, los saldos de cada mes de las variaciones en precio de compra.
- 6.- De los últimos informes mensuales a la Gerencia, relacionar aquellos casos que se repitan más de dos veces como problema.
- 7.- Obtener un listado de materias primas, partes o componentes, que se hayan tenido movimiento en los 6 meses anteriores.

- 8.- Obtener un listado de los pedidos u órdenes de compra que tengan más de tres meses de antigüedad y no se haya recibido el material.
- 9.- Obtenga el índice de rotación por tipo de inventario y -- por los 4 trimestres anteriores.
- 10.- Qué por ciento de diferencia hubo en cada tipo de inventario, en el último inventario físico efectuado.

INFORMES

1.- Se han presentado oportunamente los últimos informes mensuales a la gerencia general.

2.- Estos informes, permiten conocer.

- a) Solicitudes de compra recibida en el mes
- b) Pedidos hechos durante el mes
- c) Pedidos pendientes a fin de mes
- d) Pedidos recibidos a tiempo
- e) Pedidos recibidos con retraso
- f) Faltantes originados en el mes
- g) Faltantes eliminados en el mes
- h) Faltantes pendientes a fin de mes
- i) Faltantes con antigüedad mayor de 30 días
- j) Explicación de las variaciones en precio de compra

<u>DESEMPEÑO DE FUNCIONES</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>FUNCIONES INCOMPATIBLE</u>
1.- Quién autoriza requisiciones	_____	_____
2.- Quién emite órdenes de compra	_____	_____
3.- Quién autoriza órdenes de compra	_____	_____
4.- Quién aprueba compras mayores	_____	_____
5.- Quién aprueba prestación de servicios	_____	_____
6.- Quién emite notas de cargo a proveedores	_____	_____
7.- Quién emite notas de entrada o recepción	_____	_____
8.- Quién autoriza notas de entrada o recepción	_____	_____
9.- Compara facturas con la documentación correspondiente	_____	_____
10.- Prepara los comprobantes de contabilidad	_____	_____
11.- Autoriza los comprobantes de contabilidad	_____	_____
12.- Registra la distribución contable	_____	_____

En términos generales se observa que son diferentes a los --- cuestionarios para efectos financieros y que deben ser diseñados de acuerdo al tipo de empresa y/o función que se analiza. Las características principales de estos cuestionarios son -- las siguientes:

- a) En cuanto a su formulación, pueden ser elaborados tendiendo a obtener respuestas en la misma forma que los cuestionarios de control interno para efectos financieros; es decir, que las respuestas pueden ser afirmativas, negativas y no aplicables.
- b) Deberá vigilarse de que todas las preguntas sean contestadas de modo que no quede duda alguna de que todas han sido hechas.
- c) Los aspectos administrativos de las áreas o funciones, deben ser comunes a cualquier unidad que se examine.
- d) Los aspectos técnicos de las áreas o funciones, deben ser aplicables a dichas áreas o funciones.
- e) Los cuestionarios deben seguir una secuencia lógica de preguntas. De modo que las primeras vayan confirmándose con la contestación de las siguientes.
- f) Las respuestas deben ser satisfactorias de manera que existan elementos para una evaluación correcta.

a) TECNICAS EN LA AUDITORIA OPERACIONAL

Bien conocidas son entre los auditores las técnicas que deben utilizarse en toda auditoría de Estados Financieros y no vendría al caso explicar en qué consiste cada una de ellas. Estas técnicas que proporcionan los elementos para que los hechos o desviaciones localizadas estén basadas por evidencia - verídica, son aplicables a cualquier tipo o clase de revisión y la única variación que sufren en el campo de la auditoría - operacional es el cambio de mentalidad que el auditor debe imprimirles. A continuación enumeramos cada una de estas técnicas así como una breve descripción en lo que consisten.

- 1.- Estudio General. - Llevando esta técnica a un plano operativo, se podría decir que consiste en la apreciación que el auditor hace del perfil de la empresa, de su estructura administrativa y operativa y de los elementos principales de los métodos y sistema de control establecidos para el buen desarrollo de las operaciones.
- 2.- Análisis. - Analizar, implica descomponer un todo en sus partes y desde el punto de vista de la Auditoría Operacional, este principio se aplica al análisis de flujos, análisis de puestos, análisis de tiempos de desarrollo, de operaciones, etc.
- 3.- Inspección. - Implica el examen físico de los bienes o documentos que amparen y controlen el desarrollo de las operaciones normales del negocio.
- 4.- Confirmación. - Podría utilizarse cuando se deseara confirmar, por ejemplo que los envíos de mercancía clientes se realicen en las condiciones estipuladas en sus pedidos.
- 5.- Investigación. - Consiste en la obtención de información de parte de funcionarios y empleados de la propia empresa, que puede ser sobre aspectos contables y financieros o so

bre aspectos administrativos y operacionales.

- 6.- Declaraciones o Certificaciones.- Es la ratificación por escrito, de parte de los funcionarios de la empresa, de lo obtenido en las investigaciones. Al igual que en la técnica anterior, opera en aspectos contable-financieros y administrativo-operativos.
- 7.- Observación.- Es la técnica por medio de la cual el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente relativos a la forma como las operaciones no contables-financieras se realizan.
- 8.- Cálculo.- Las matemáticas siempre serán utilizadas en cualquier revisión y en este caso sirven para evaluar, revisar y cerciorarse de los tiempos, cantidades y demás elementos que integran cualquier operación.

C A P I T U L O I I I

APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL A UN COMPLEJO MANUFACTURERO

1.- ANTECEDENTES

a) Generales

Los antecedentes generales de este Complejo Agroindustrial, se describen de una manera breve atendiendo a lo siguiente:

- 1.- Fundación.
- 2.- Localización Física
- 3.- Tamaño

1.- Fundación

Este complejo se fundó en 1970 y su capital es de 41 millones de pesos formado por 41,000 acciones nominativas de un mil pesos cada una, de las cuales el 51% pertenecen al Estado y el 49% a la iniciativa privada.

2.- Localización Física

Se encuentra en la localidad de San Buenaventura que se localiza en la región sur del Estado de Nuevo León distante a 30 kilómetros pavimentados de la Ciudad de Monterrey.

Las oficinas administrativas así como las fábricas y otras instalaciones que forman el Complejo se localizan sobre un área de 30,000 M2., propiedad de la compañía que cuenta con todos los servicios públicos.

3.- Tamaño

La estructura civil de este Complejo se encuentra totalmente terminada y cuenta con las siguientes características

- trucciones:

- a) Oficinas Administrativas
- b) Laboratorio de Control de Calidad
- c) Bodegas y Almacenes
- d) Clínica
- e) Plantas o Fábricas de:

- 1.- Pasteurizadora de leche
- 2.- Cajas de madera
- 3.- Jabones
- 4.- Alimentos Balanceados
- 5.- Carnes Frías y Embutidos
- 6.- Enlatadora de Frutas y Legumbres

- f) Campos Deportivos, Piscina y Areas Verdes
- g) Comedor o Restaurante

Cada una de las plantas cuenta con la maquinaria necesaria para una producción normal y la inversión en activo fijo asciende a \$ 29 millones.

La mano de obra, así como el personal administrativo captado en la zona en que se localiza y asciende a un total de 200 personas que mensualmente devengan \$ 600 mil aproximadamente.

b) Organizacionales

La estructura organizacional del Complejo presenta los siguientes departamentos:

a) V e n t a s

La comercialización de los productos del Complejo se realiza en el área metropolitana del Distrito Federal y en las localidades cercanas al mismo. En la primera se cuenta con oficinas de venta y en la segunda se din

pone de personal que está formado de supervisores y vendedores distribuidos en tres zonas (centro, norte y - sur).

b) Producción

La producción de cada planta es responsabilidad de un - Jefe de planta que reporta directamente al Gerente de - Producción. Las plantas se encuentran ubicadas a pocos - metros de distancia una de otra y las oficinas del ge- - rente de producción se localizan en las instalaciones - destinadas a la administración. El producto terminado - de cada una de las plantas es el siguiente:

- | | |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.- Pasteurizadora de Leche | 1.- Leche pasteurizada y -
homogeneizada en bolsa
de plástico |
| 2.- Cajas de Madera | 2.- Cajas de madera, alam-
brada de exportación. |
| 3.- Jabones | 3.- Jabones de Lavandería |
| 4.- Alimentos Balanceados | 4.- Alimentos balanceados -
para ganado porcino |
| 5.- Carnes Frías y Habutidos | 5.- Jamón de pierna, teci-
no, queso de puerco, -
salchichas, etc. |
| 6.- Enlatadora de Frutas y
Legumbres. | 6.- Rebanadas de piña en -
almibar, envasado de -
uva pasa, mermelada de
piña etc. |

c) COMPRAS

Todas las compras que realiza el Complejo por concepto-

de materias primas, material de empaque, proveeduría y activo fijo se realizan por este Departamento que cuenta con un gerente, dos auxiliares administrativos y -- una secretaria.

4) Relaciones Industriales

Este departamento cubre las funciones de reclutamiento selección, sueldos, salarios, seguridad industrial y servicios al personal de cada una de las plantas del complejo, así como de todo el personal administrativo. Está bajo la responsabilidad de un Lic. en Administración que recibe el apoyo de un auxiliar de nóminas.

e) Finanzas

Reportando a esta área se encuentran los siguientes -- jefes departamentales:

- a) Tesorería
- b) Contabilidad y Costos
- c) Crédito y Cobranzas

Cada jefe tiene su personal auxiliar y para el desarrollo de sus funciones carece de objetivos, políticas y procedimientos por escrito.

II.- NECESIDAD DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

a) Informes de Auditores Externos

Durante los dos últimos años la Secretaría de Programación y Presupuesto ha contratado los servicios de un despacho de contadores públicos con el fin de que se dictaminen los estados financieros.

Los resultados de estas auditorías han llamado la atención del Consejo de Administración debido a que en ambas casos los dictámenes se emitieron con salvedades y se mencionaron deficiencias importantes del control interno y a los procedimientos y sistemas implantados.

A continuación mencionamos las desviaciones que más preocuparon a los directivos del Complejo, quienes acordaron que sean investigadas más detalladamente por el Departamento de Auditoría Interna.

Productividad

Los porcentajes de merma en que se incurrieron durante esos dos años en el renglón de leche pasteurizada, fue del 9% y 10% respectivamente que presentaban \$ 1'300 mil; además son los más altos que ha alcanzado durante su existencia esta Planta.

INVENTARIOS

Las comparaciones de los inventarios físicos anuales con los registros contables de inventarios arrojaron diferencias (faltantes) de consideración.

Nóminas

El pago de sueldos y salarios a los empleados y obreros, durante cuatro quincenas no fué comprobado mediante las nóminas respectivas.

El departamento de Nóminas desconoce el procedimiento y requisitos necesarios para elaborar y pagar una - - nómina.

Errores

Se detectaron diferencias entre el importe de las pólizas-cheques y el cheque que el Banco liquida al presentarse para su cobro, así como la observación de que los beneficiarios de uno y otro documento eran -- distintos.

b) Análisis de Estados Financieros.

Con el objeto de conocer el desarrollo de las operaciones, se acompañan anexo a este capítulo los Estados Financieros y las respectivas relaciones e índices financieros.

Como se observa, sin profundizar demasiado, estas técnicas nos permiten formarnos una idea del desarrollo y tendencia de las operaciones, así como proporcionar elementos para detectar posibles áreas u operaciones en las cuales puedan existir problemas o desviaciones operativas.

c) Selección de Operaciones a Revisar.

Tomando en consideración las observaciones de los auditores externos, las evaluaciones del breve análisis

.- financiero, así como el volumen y monto de las operaciones y coincidiendo con las peticiones expresadas de los ejecutivos del Complejo, se seleccionaron las siguientes operaciones:

a) Ventas de la Planta Enalastadora de Frutas y Legumbres.*

b) Nóminas y Personal. A nivel del Complejo.

* Se les da prioridad a esta Planta debido a que representa el porcentaje más alto de disminución de las Ventas Netas.

COMPLEJO AGRO-INDUSTRIAL DE SAN SIBERMEDEA, MUNDO LER.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO POR LOS EJERCICIOS 1978 y 1979.
TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE.
(DOLAR)

ACTIVO	1979	1	1978	1	PASIVO	1979	1	1978	1
CIRCULANTE					CIRCULANTE				
Bancos	239	3	978	18	Proveedores	2962	21	1995	16
Cuentas y Cuentas por Cobrar	5748	69	5060	51	Acreedores Diferidos	9772	67	9866	71
Reserva para cuentas incobrables	(96)	(1)	-	-					
Derechos Diferidos	329	4	768	8	Suma el Circulante	12734	88	11861	87
Almacén de Productos terminados	941	10	1041	11	Obligaciones Contingentes	1711	12	1711	13
Almacén de materias primas y materiales	936	11	840	9	Suma el Pasivo	14445	100	12772	100
Producción en proceso	269	3	1120	11					
Almacén de Refacciones	44	1	44	-					
Suma el Circulante	8310	100	9851	100	CAPITAL COMPLEJO				
FIJO					Capital Social: 41,000 acciones nominativas, con valor nominal de \$ 1,000.00 c/u				
Terrazas	48	-	48	-		41000	150	41000	100
Edificio y Construcciones	15669	54	15888	53	Resultados de Ejercicios Anteriores	(11723)	(45)	(10830)	(33)
Maquinaría y Equipo Industrial	11406	39	11406	48	Resultado del Ejercicio	(3332)	(13)	(1793)	(7)
Mobiliario y Equipo de Oficina	338	1	338	1	Suma el Capital	29445	100	29277	100
Equipo de Transporte	1750	6	1750	6					
	29211	100	28542	100					
Menos: Depreciación Acumulada	(645)	2	-	-					
Suma el Fijo	28 546	98	28542	100					
DIFERIDO									
Gastos de Instalación	3656	103	3656	100					
Menos: Amortización Acumulada	122	3	-	-					
Suma el Diferido	3534	100	3656	100					
SUMA EL ACTIVO	40390		42049		SUMA PASIVO Y CAPITAL	40390		42049	

COMPLEJO AGROINDUSTRIAL DE SAN SIMONITO, NUEVO LEON.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR EL PERIODO DEL 1°. DE
 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS EJERCICIOS DE 1978 y 1979.

	1979		1978	
	<u>Millones</u>	<u>U</u>	<u>Millones</u>	<u>U</u>
VENTAS NETAS	37,017	100	42,560	100
COSTO DE VENTAS	<u>34,056</u>	<u>92</u>	<u>37,887</u>	<u>89</u>
UTILIDAD BRUTA	2,961	8	4,682	11
Gastos de Venta	2,118	6	2,163	5
Gastos de Admón.	3,221	8	3,290	7
Gastos Financieros	<u>222</u>	<u>1</u>	<u>221</u>	<u>1</u>
TOTAL GASTOS DE OPERACION	5,553	15	5,534	13
PERDIDA EN OPERACION	(2,592)	(7)	(852)	(2)
Otros Gastos	<u>740</u>	<u>2</u>	<u>851</u>	<u>2</u>
PERDIDA NETA	(3,332)	(9)	(1,703)	(4)
	<u>=====</u>	<u>=====</u>	<u>=====</u>	<u>=====</u>

COMPLEJO ADMINISTRATIVO DE SAN BERNABE, SMO. LDC.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS COMPARATIVO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE
 DICIEMBRE DE 1978 y 1979.
 (DOLARES)

	<u>1978</u>	<u>9</u>	<u>1979</u>	<u>9</u>
Inventario Inicial de materias primas	1762	5	1515	4
Compra de materias primas	<u>19071</u>	<u>56</u>	<u>20080</u>	<u>53</u>
Materias primas disponibles	20773	61	21595	57
Inventario final de materias primas	<u>2724</u>	<u>0</u>	<u>1702</u>	<u>4</u>
Total de materias primas utilizadas	18049	53	19893	53
Mazo de Ohrs directa	<u>7151</u>	<u>21</u>	<u>7190</u>	<u>19</u>
Costo prima de la producción consumida	25200	74	27091	72
Costos de fabricación	<u>4731</u>	<u>10</u>	<u>4546</u>	<u>12</u>
Procesado en el período	29931	80	31637	84
Inventario inicial de producción en - proceso	1060	3	750	2
Inventario final de la producción en - proceso	<u>481</u>	<u>2</u>	<u>1060</u>	<u>3</u>
Costo de producción	30350	80	31335	83
Inventario inicial de producción terminada	6130	18	12682	33
Inventario final de la producción terminada	<u>2304</u>	<u>7</u>	<u>6120</u>	<u>16</u>
Costo de Ventas	<u>34056</u>	<u>100</u>	<u>37907</u>	<u>100</u>

**ANÁLISIS MEDIANTE RÁFONES FIDUCIARIAS
EJERCICIO 1979**

<u>RAMO</u>	<u>FORMA</u>	<u>CALCULO ARITMETICO</u>	<u>RESULTADO</u>	<u>EXPLICACION</u>
1.- Solventes	<u>Activo Circulante</u> <u>Pasivo Circulante</u>	<u>8,310</u> <u>17,734</u>	0.45	Nota
2.- Líquidos	<u>Activo Circulante - Inventario</u> <u>Pasivo Circulante</u>	<u>8,310 - 7,090</u> <u>17,734</u>	0.46	Nota
3.- Situación de Cuentas por cobrar	<u>Ventas</u> <u>Provisiones sobre las Ventas</u>	<u>42,360</u> <u>280 - 1700.7</u>	7.00	número de veces que el sal. de promedio de clientes se cobró en el año.
Plazo Promedio de cobro	<u>Días del Periodo</u> <u>Número de veces</u>	<u>360</u> <u>7.00</u>	46 Días	Periodo en que la empresa se recupera.
4.- Situación de Inventario	<u>Costo de Ventas</u> <u>Provisiones de Inventario por Vent. Vp.</u>	<u>24,026</u> <u>15011 - 0411.7</u>	24	número de veces que el sal. de promedio de inventarios de ventas se cobró en el año.
	<u>Días del Periodo</u> <u>Número de veces</u>	<u>360</u> <u>24</u>	15 Días	Periodo en que la existencia promedio de inventarios se cobró.
5.- Rentabilidad	<u>Capital Circulante</u> <u>Capital Fijo</u>	<u>25,245</u> <u>42,000</u>	0.63	Nota

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS NETAS Y COSTO DE VENTAS

	1977		1978		% de Cre cambio	1979		% de Cre cambio
	Miles	% Integral	Miles	% Integral		Miles	% Integral	
VENTAS NETAS	44 687	100	42 560	100	(5)	37 017	100	(13)
COSTO DE VENTAS	25 993	58	27 687	65	5	24 056	65	10

* Analizando e interpretando las cifras podemos deducir que : Año con año las ventas netas han venido disminuyendo alarmantemente, mientras que el costo ha seguido una tendencia ascendente.

III.- PLANIFICACION Y DESARROLLO DE LA AUDITORIA

a) Familiarización

b) Plan general de Auditoría

1.- Ventas

2.- Nóminas y Personal

c) Procedimientos Utilizados

1.- Cuestionario Operativo de Ventas (Anexo A)

2.- Cuestionario Operativo de Nóminas y Personal (Anexo B)

d) Resultados y Supercencias

1.- Ventas

2.- Nómina y Personal

a) Familiarización

En términos generales la familiarización en cada una de las áreas examinadas consistió en lo siguiente:

V E N T A S

- 1.- Tipo de Productos de la Planta.
- 2.- Características de los Productos.
- 3.- Política de Precios de Venta.
- 4.- Tipo de Ventas.
- 5.- Publicidad y Promociones.
- 6.- Estudio del medio social, económico, al cual se dirigen los productos (mercado, distribución, clientes, - etc.)
- 7.- Análisis de la Información (Interna y Externa)
- 8.- Entrevistas con el personal de Ventas, visitas a las oficinas, etc.
- 9.- Estudio de Registros, Informes, Archivos, etc.
- 10.- Estudio de Auditorías anteriores.
- 11.- Estudio de Manuales de Operación.

NÓMINAS Y PERSONAL

- 1.- Estudio de la Operación de Nóminas y Personal.
- 2.- Objetivos y Políticas de Personal y Nóminas.
- 3.- Estudio de Manuales de Procedimientos.
- 4.- Estudio de Información Interna Y Externa (circulares normas, instrucciones).

- 5.- Entrevistas con los responsables de Nóminas y Personal y con empleados.
- 6.- Visita a las áreas que tienen relación con la operación de Nóminas y Personal (áreas de recepción, reclutamiento, selección, registros de tiempo y asistencias, servicios, etc.)
- 7.- Estudio de Registros, Informes y Archivos.
- 8.- Revisión de papeles de trabajo y reportes de auditorías anteriores.

b) PLAN GENERAL DE AUDITORIA

1.- Ventas.-

1.- DESCRIPCION DE LA OPERACION O ACTIVIDAD

- a) Nombre de la Operación: Ventas de la Planta Emalatadora de Frutas y Legumbres.
- b) Area o Gerencia: Gerencia de Ventas
- c) Objetivo General de la Auditoria: Examinar el conjunto de actividades que constituyen la operación de ventas con el propósito de detectar problemas o deficiencias en los controles operacionales existentes o en la regulación de las actividades de cuya ejecución pueden surgir deficiencias de costos y aumentos de la eficiencia operativa.
- d) Principales Funciones:
- 1.- Existencia de Objetivos y Políticas de Venta.
 - 2.- Coordinación eficiente de elementos materiales, técnicos y humanos.
 - 3.- Planificación de la Operación de Ventas.
 - 4.- Estudios de Mercado
 - 5.- Promoción de Ventas
 - 6.- Estadísticas de Ventas.

7.- Distribución de los artículos
y selección de canales

8.- Publicidad.

II.- CARACTERÍSTICAS DE LA OPERACION O ACTIVIDAD.

- a) Productor que vende la Planta: **Hermelada de Piña, Uva Pass, Rubenades de piña.**
- b) Marcados que surte: **Meyerista**
- c) Competidores importantes: **Herdes Del Centro**
- d) Porción de Mercado que --
se absorbe: **Se desconoce**
- e) Canales de Distribución: **Tiendas de Auto-Servicio principal-
mente.**
- f) Número promedio de clientes: **Cinco**
- g) Características de los productos:
- | | |
|---------------------------------|-----|
| Primera Necesidad | () |
| De Lujo | () |
| Demanda Permanente | () |
| Demanda Estacional o de Moda(X) | |
- h) Política para determinar precios: **Se basa a los precios de la Com-
petencia.**
- i) Política de créditos: **Plazo de Crédito 30 días.**
- j) Política de Publicidad: **Por medio de anuncios que se colgan
en las tiendas de Autoservicio
en que se expenden.**

III.- PRESENCIA DE TIEMPO

FORMA

- a) Familiarización ()
- b) Verificación ()
- c) Evaluación ()
- d) Recomendaciones ()
- e) Informe o Reporte ()

IV.- PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS.

- a) Entrevista ()
- b) Encuesta ()
- c) Cuestionario Operativo ()
- d) Diagrama de Flujo ()
- e) Análisis Financiero ()

V.- FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE LA OPERACION O ACTIVIDAD

Gerente de Ventas:

Subgerente

Secretaria

Supervisores:

Vendedores:

VI.- PERSONAL DE ASISTENCIA OPERATIVA

- a) Gerente:
- b) Supervisor:
- c) Senior
- d) Ayudante:

VII.- INFORMES

FECHA

a) Borrador:

b) Informe Secreto:

AUTORIZO:

ELABORO:

FECHA:

2.- NÓMINAS Y PERSONAL

1.- DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN O ACTIVIDAD

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Nombre de la Operación: | Nóminas y Personal |
| b) Área o Gerencia: | Gerencia de Relaciones Industriales. |
| c) Objetivo General de la Auditoría: | Examinar y evaluar objetivamente todas las funciones y actividades que en materia de personal y nóminas se realizan -- dentro del Complejo con la finalidad de proveer a la administración de información que permita mejorar las actividades y funciones de la fuerza de trabajo, así como la eficiencia del departamento de Nóminas. |
| d) Principales Funciones: | 1.-Contratación y despido de personal (incluye reclutamiento, selección, capacitación, - promociones y despido.)
2.-Administración de Bases y Salarios.
3.-Relaciones Industriales.
4.-Registros de Tiempo
5.-Nóminas y Listas de raya.
6.-Pagos
7.-Módulo Legal |

II.- CARACTERÍSTICAS DE LA OPERACIÓN O ACTIVIDAD

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| a) Organigrama: | Se presenta en la Estructura - Organizacional del Complejo. |
| b) Documentos Fuente de la Operación: | Memorándums, Tarjetas de Tiempo, etc. |

- c) **Manuales o Procedimientos Escritos:** Manual de Relaciones Industriales.
- d) **Registros de Tiempo:** Tarjetas de Tiempo, Relojes Checadores.
- e) **Nóminas y Listas de Paga:** Sistema Manual Royal MC Soc.
- f) **Pagos:** Nóminas cada 15 días, rayada cada 7 días. Pago en efectivo mediante sobres que se elaboran en el complejo.
- g) **Régimen Legal:**
 - 1.- I. S. P. T.
 - 2.- 1% sobre Remuneraciones
 - 3.- 5% Infonavit
 - 4.- I.M.S.S.
- h) **Objetivos y Políticas de Personal:**
 - 1.- Escritas ()
 - 2.- De costumbre y Verbales (X)
- i) **Reclutamiento**
 - 1.- Fuentes de abastecimiento: Periódicos de la Región
 - 2.- Costo de Reclutamiento: No se ha determinado
- j) **Capacitación y Desarrollo:**
 - 1.- Sistema de Adiestramiento: No Existe
 - 2.- Desarrollo de Ejecutivos: No Existe
 - 3.- Evaluación de Adiestramiento y Capacitación. No Existe
- k) **Movimiento de Personal:**
 - 1.- Rotación y Cruces Generales: No se ha determinado.

2.- Ascensos, Promociones y Transferencias: Circunstanciales y Temporales.

1) Sueldos y Salarios:

1.- Políticas: No Existen

2.- Sistema de Evaluación de Puestos: No existen

3.- Clasificación de Salarios: No Existen

4.- Sistema de Calificación de Méritos: No Existen

5.- Rotación contra Salarios: No Existen

a) Control de Personal:

1.- Sistema de Control de asistencias, puntualidad, producción, etc.: No Existen

2.- Sistema de archivo, información, etc. Archivo Mínimo

3.- Ausencias y retardos y sus causas. No se ha determinado.

4.- Quejas y Superencias: No Existen

a) Higiene y Seguridad Industrial:

1.- Número de accidentes de trabajo por causas: No se han determinado

2.- Enfermedades Profesionales y Causas: No se ha determinado

3.- Medios de Seguridad: No se conoce con exactitud

4.- Condiciones de Higiene: No se han evaluado

III. PRESENCIA DE VIBRO

NOSES

a) Familiarización ()

b) Verificación ()

c) Evaluación ()

- d) Recomendación ()
- e) Informe o Reporte ()

IV).- PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

- a) Entrevista ()
- b) Encuesta ()
- c) Cuestionario Operativo ()
- d) Diagrama de Flujo ()
- e) Análisis Financiero ()

V).- FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE LA OPERACION

- a) Gerente:
- b) Subgerente:
- c) Secretaria:
- d) Auxiliares Administrativos:

VI.- PERSONAL DE AUDITORIA OPERACIONAL

- a) Gerente:
- b) Supervisor:
- c) Senior:
- d) Ayudante:

VII.- INFORMES

- a) Borrador:
- b) Informe Escrito:

FIN

AUTHORIZED:

ELABORATED:

FIGURE:

C) PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS

1.- CUESTIONARIO OPERATIVO DE VENTAS

ORGANIZACION

- 1.- Existe Organigrama del Departamento?
- 2.- Si no existe, elabórese e incorpórese a papeles de trabajo.
- 3.- Existen descripciones de los puestos del Departamento.
- 4.- Si no existe, menciónese brevemente las principales -- funciones de cada puesto, indicando deberes y responsabilidades.
- 5.- Existen objetivos delineados por escrito.
 - a) Para el Departamento
 - b) Para cada puesto
- 6.- Si no existen, elabórense aún cuando sean en forma rudimentaria, recabando ideas:
 - a) Del gerente del Área
 - b) De los jefes departamentales
- 7.- Existen procedimientos escritos para:
 - a) Venta de Contado
 - b) Ventas a Crédito
 - c) Elaboración de Facturas
 - d) Embarque de Artículos
 - e) Políticas de Venta
 - f) Otras
- 8.- Ventas es un departamento independiente.

SI _____ NO _____

- 9.- De quién depende el Jefe o Gerente de Ventas.
- 10.- A quién reporta el Jefe o Gerente de Ventas.
- 11.- Quién establece y revisa los objetivos y políticas de ventas.
- 12.- Quién controla el cumplimiento de esas políticas.
- 13.- Con qué frecuencia se revisan.
- 14.- Existe un manual de ventas.
- 15.- Está centralizada la función de ventas o hay otros -- departamentos que también realicen ventas.
- 16.- En caso negativo, indicar las razones de la descentralización.
- 17.- Quién autoriza las ventas o salidas de mercancías
- 18.- Realiza este Departamento funciones adicionales a las ventas.
- 19.- En caso positivo, enumerarlas.
- 20.- Está afianzado el personal de ventas.
- 21.- Qué registros y archivos se llevan.
- 22.- Qué informes se preparan y con qué frecuencia.

P E D I D O S

- 1.- Se elaboran pedidos escritos del cliente en todas las
casos

SI _____ NO _____

- 2.- Están éstos, prenumerados y archivados numéricamente.
Se vigila que no falte ninguno
- 3.- Quiénes aceptan y elaboran los pedidos

- 4.- Quien autoriza los pedidos
- 5.- Qué tipo de registro se lleva para los pedidos pendientes de surtir. Como se prepara.
- 6.- Se informa mensualmente de:
 - a) Pedidos recibidos
 - b) Pedidos surtidos
 - c) Pedidos no surtidos y causas
 - d) Pedidos pendientes de surtir

REMISIONES O ENBARQUES

- 1.- Qué documento o acción origina las salidas de mercancías a clientes.
- 2.- Cómo se inician los embarques
- 3.- Qué controles se utilizan para evitar embarques no autorizados.
- 4.- Se elaboran salidas escritas para todos los envíos al cliente. Qué documento se utiliza. Quién autoriza las salidas
- 5.- Están prenumeradas y archivadas numéricamente. Se vigila que no falte ninguna.
- 6.- Se tiene cuidado de que los clientes anoten su nombre y firma al recibir las mercancías.
- 7.- Se cotejan las remisiones o embarques con la factura respectiva:
 - a) En cuanto a artículos surtidos
 - b) En cuanto a la descripción de los artículos

- 8.- Está separado el Departamento de Embarques del de Facturación
- 9.- Se informa mensualmente de:
- a) Ordenes de Embarques recibidas
 - b) Embarques surtidos a tiempo
 - c) Embarques no surtidos y causas
 - d) Embarques pendientes de surtir
- 10.- Cómo se controlan las devoluciones. Se elabora alguna nota de entrada
- 11.- Qué información se prepara de las devoluciones recibidas. Se cotejan éstas sobre las notas de crédito
- 12.- Cómo se controlan las reclamaciones por daños en tránsito, faltantes, mercancías en malas condiciones, etc.
- 13.- Qué información se prepara. A quién se turna. Qué acciones se siguen.

FACTURACION

- 1.- Recibe el Departamento de Facturación directamente de Embarques una copia de todos los envíos efectuados
- 2.- Verifica que éstas (remisiones) estén pre-numeradas, - controlando su numeración, para efectos de elaborar la facturación correspondiente
- 3.- Se coteja por una persona diferente a facturación que todas las remisiones hayan sido facturadas
- 4.- Están pre-foliadas las facturas. Se archivan numéricamente vigilando que no falte ninguna.
- 5.- Se aprueban y conservan debidamente anuladas las facturas canceladas en todos sus tantos
- 6.- Se verifica la exactitud de las facturas
 - a) En cantidad de artículos facturados
 - b) En precios usados
 - c) En cálculos
 - d) En condiciones

- 7.- Cómo se determinan los precios
- 8.- Existe lista de precios
- 9.- Quién valoriza y calcula las facturas
- 10.- Quién autoriza los precios que no se encuentran en la lista de precios
- 11.- Las ventas que se mencionan a continuación, se tramitan y registran en la misma forma que las ventas normales
 - a) Venta a empleados
 - b) Venta de desperdicios
 - c) Venta de equipo
 - d) Ventas de contado
- 12.- Es posible relacionar las unidades vendidas con las compras (o la producción) y los inventarios
- 13.- Qué registros y archivos se llevan
- 14.- Qué informes se preparan y con qué frecuencia

DETECCION DE INEFICIENCIAS

- 1.- Cuántos pedidos no fueron surtidos. Investigue y analice sus causas. Obtenga el punto de vista y razones del Jefe o Gerente de Ventas.
 - 2.- Determine el volumen de:
 - a) Devoluciones
 - b) Reclamaciones
 - c) Mercancía en malas condiciones
- Investigue y analice sus causas. Obtenga el punto de vista

.-y razones del Jefe o Gerente de Ventas.

- 1.- Cuántos pedidos tienen más de cinco días de antigüedad
- 4.- Cuántos embarques están atrasados.
- 5.- Cuántos embarques fueron rechazados en los últimos tres meses. Investigue sus causas
- 6.- Obtener, por lo menos 12 meses anteriores, los saldos de cada mes del inventario de productos terminados.
- 7.- De los últimos informes mensuales a la Gerencia, relacionar aquellos casos que se repitan más de dos veces como problema y que sean significativos.
- 8.- Obtenga el índice de rotación por tipo de inventario, de productos terminados en los 6 trimestres anteriores.
- 9.- Investigue los costos de los canales de distribución en comparación con los volúmenes de ventas de cada uno.
- 10.- Verifique la existencia de presupuestos detallados de -- venta. Investigue sobre qué bases se prepararon y si están de acuerdo con los objetivos fijados para la función del mercado.
- 11.- Verifique si éstos se han comparado con las ventas reales y si se han explicado las desviaciones negativas.
- 12.- Investigue cuáles son aquellos artículos que tienen un - rendimiento de utilidad muy bajo.
- 13.- Seleccione los productos más importantes y determine:
 - a) Si su mercado, promoción y publicidad están de acuerdo a los estudios y planes previos, así como con el canal de distribución adecuado.

b) Los funcionarios y/o departamentos que intervinieron en la determinación de los precios y los factores considerados para fijarlos.

c) La contribución marginal que aportan por unidad vendida.

14.- Cuál es el tiempo habitual de surtido a clientes. Cuál es el tiempo normal. Siendo tiempos diferentes, cuáles son las causas imputables a dicha diferencia.

15.- Obtenga opiniones y puntos de vista de empleados y/o responsables, tendientes a disminuir el nivel de devoluciones, reclamaciones y mercancía en malas condiciones.

INFORMES

- 1.- Se han presentado oportunamente los últimos informes mensuales a la Gerencia General
- 2.- Estos informes, permiten conocer:
 - a) Pedidos recibidos en el mes
 - b) Pedidos surtidos durante el mes
 - c) Pedidos pendientes a fin de mes
 - d) Pedidos surtidos a tiempo
 - e) Pedidos surtidos con retraso
 - f) Devoluciones recibidas en el mes
 - g) Ventas efectuadas en el mes indicando:
 - a) Artículo
 - b) Cantidad en unidades
 - c) Importe en valores
 - d) Ventas por ciudad, línea de productos
 - h) Comparaciones con el Presupuesto de Ventas y explicación de variaciones
 - i) Planes futuros y proyección de ventas
 - j) Superencias tendientes a incrementar las ventas, subsanar las deficiencias, corregir los errores, mejorar la imagen del producto o para disminuir el tiempo de entrega de los mismos.
 - k) Distribución de las ventas

INVESTIGACION DE MERCADOS

- 1.- Determine qué tipo de investigaciones de mercados se están realizando.
- 2.- Revise las investigaciones de mercados y obtenga las siguientes informaciones:
 - a) Cuáles son los productos de mayor venta y cuál es su participación en el mercado.
 - b)Cuál es el futuro estimado de cada producto.
 - c) Cuáles son los clientes más importantes del Complejo y qué tipos de productos se le venden a cada uno.
 - d) Cuáles son los competidores más fuertes del Complejo en los principales productos de su línea.
 - e) Qué líneas de productos requieren de una mayor labor de mercadotecnia y por qué.
- 3.- Determine en qué forma se presentan a la gerencia las propuestas de nuevos productos y los Programas de investigación y desarrollo.

PROMOCION DE VENTAS

- 1.- Determine sobre qué bases se lleva a cabo la promoción de ventas.
- 2.- Determine qué productos o servicios son promocionados y por qué.
- 3.- Analice los métodos utilizados para establecer si la promoción de ventas da o no resultados.

PLANEACION DE VENTAS

- 1.- Examine los pronósticos de ventas y determine qué ele--

.-mentos e informaciones se tomaron en cuenta para su elaboración.

- 2.- Analice sobre qué bases se asignan territorios o zonas de venta, áreas de supervisión, rutas, etc.
- 3.- Investigue si la Gerencia de Ventas hace en forma sistemática comparaciones entre los presupuestos de venta y el desarrollo real de las mismas.
 - a) Se determinan las causas de la diferencias.
 - b) A quién se reportan.
 - c) Son explicadas las diferencias significativas.
- 4.- Analice los estudios de costos y rentabilidad marginal por variedad y tamaño de producto.
- 5.- Compare los costos reales recientes y actuales contra los precios netos de venta.

OPERACION GENERAL DE VENTAS

- 1.- Revise los programas de entrenamiento a vendedores y determine si cubren los siguientes aspectos fundamentales:
 - a) Conocimiento exhaustivo de los productos o servicios.
 - b) Conocimiento de la empresa en cuanto a: objetivos, -- políticas, créditos, etc.
 - c) Conocimiento de los clientes.
 - d) Dominio de las técnicas para vender.
- 2.- Investigue si se hacen estudios del tiempo de los venddores y en qué forma se utilizan.
- 3.- Analice los reportes de los vendedores y determine si se trata simplemente de informes de ventas realizadas o

.-si se incluyen información de actividades así como datos acerca de la competencia, comentarios sobre la plaza, condiciones y tendencias del mercado, etc.

- 4.- Analice el sistema de remuneración a vendedores y determine si reusa las siguientes características.
 - a) Ser adecuado y brindar seguridad.
 - b) Incluir incentivos.
 - c) Ser flexibles a los cambios
 - d) Ser económico de acuerdo con el volumen.
- 5.- Investigue qué elementos se toman en cuenta para el establecimiento de territorios (población, situación geográfica, número y ubicación de los clientes, frecuencia de visita a clientes, itinerarios, etc.)
- 6.- Analice las cancelaciones de pedidos y devoluciones de mercancías y determine sus causas.

DISTRIBUCION

- 1.- Analice los medios de transporte utilizados y determine si son los más adecuados en relación al tipo de producto sin perder de vista el factor costo.
 - a) Se considera el costo al decidir el medio de transporte.
 - b) Se manejan los inventarios de tal manera que se eviten despachos urgentes.
 - c) Se evitan al máximo los trasbordos.
 - d) Se protege el producto mediante embalaje especial que resiste la manipulación.

- e) Se trata de buscar unidades mayores que faciliten la carga y descarga.
 - f) Se dan incentivos a los clientes para que nos ayuden a abaratar los costos de transportación.
- 2.- En forma selectiva analice la antigüedad de productos terminados almacenados y cerciórese de que físicamente están saliendo primero los productos más antiguos.

CUESTIONARIO OPERATIVO DE HONORARIOS Y PERSONAL

Registro Y Control Del Personal

- 1.- Existe una lista actualizada del personal que actualmente está laborando.
- 2.- Se llevan registros o expedientes del personal? Qué persona los controla
- 3.- Se incluye en esos registros los sueldos y rayas autorizados.
- 4.- Existen Contratos colectivos o individuales de trabajo
- 5.- Se reportan por escrito al Departamento de MÓminas, lo siguiente:
 - a) Altas
 - b) Aumentos de sueldo
 - c) Faltas o incapacidades
 - d) Bajas
 - e) Reportes de tiempo extra

Registro de tiempo

- 1.- Se utilizan tarjetas de tiempo para todo el personal
- 2.- Existe vigilancia al marcar las tarjetas de tiempo - del reloj marcador
- 3.- Aprueban las horas extras u otras prestaciones especiales empleados autorizados?
 - a) Quién las aprueba
- 4.- En caso de no utilizar tarjetas de tiempo, qué otros controles se utilizan

a) Qué persona lo controla

Nóminas y Listas de rayas

- 1.- Se usan relojes marcadores como base para la preparación de nóminas y rayas
- 2.- Quién o quiénes se encargan de las labores de:
 - a) Preparación de la nómina o lista de rayas
 - b) Tomadores de tiempo o asistencia
 - c) Encargado de efectuar los pagos
- 3.- Son ajenas las personas que preparan las nóminas de sueldos a la contratación y despido de empleados
 - a) Quién contrata
- 4.- Se comprueban dos veces todos los cálculos en la preparación de las nóminas de sueldos antes de efectuar los pagos?
 - a) Quién los revisa
 - b) Existe evidencia
- 5.- Aprueba la nómina de sueldos un funcionario o empleado responsable?
 - a) Quién la autoriza
 - b) Existe evidencia
- 6.- Los nombres de los trabajadores aumentados en las nóminas y listas de rayas, necesitan autorización escrita de algún funcionario autorizado independiente del departamento que los prepara?
- 7.- Los cambios en las cuentas de sueldos y rayas son hechas

.-solamente con autorización escrita de algún funcionario autorizado independiente del departamento que las prepara?

8.- Los descuentos por préstamos o compras se hacen correctas y oportunamente?

a) Quién los autoriza

b) Cuáles son los documentos fuente

9.- Se concilian los totales de las nóminas de sueldos con -- las anteriores indicando los cambios específicos?

10.- Quién examina la distribución contable de la nómina de -- sueldos que hace el Departamento de Nóminas

11.- En caso de pagar comisiones, se tiene cuidado de lo si- - guiente?

a) Su cálculo

b) Su autorización

Qué persona las autoriza?

P a g o s

1.- Se efectúan los pagos de sueldos en efectivo o por medio de cheques?

a) Siempre son pagados por el mismo empleado

2.- El empleado que paga tiene alguna ingerencia en la preparación de la nómina? Es ajeno a la contratación o despido de empleados o a la aprobación de los informes de - - tiempo?

3.- En caso de que los pagos se efectúen por medio de che- - ques:

- a) Existe una cuenta bancaria especial de fondo fijo reembolsable, restringida a los pagos de nóminas de sueldos?
 - b) Quién o quiénes las firman
 - c) Se concilia periódicamente esta cuenta por un empleado ajeno a la preparación de las nóminas o a la entrega de los cheques a los empleados?
- 4.- En caso de que los pagos se hagan en efectivo:
- a) Se retira del Banco el importe neto de la nómina y lista de raya?
 - b) Existe un control adecuado sobre el llenado y custodia de los sobres de sueldos y salarios, antes de su entrega?
- 5.- Se pide a los empleados que firmen la nómina de sueldos o que otorguen recibos por el pago de sus salarios?
- 6.- Se comparan las firmas en los recibos o nóminas con los archivos del Departamento de Personal por una persona ajena al Departamento de Nóminas.
- 7.- Se devuelven inmediatamente al cajero o a un departamento ajeno al de Nóminas los sueldos que no son cobrados?
- a) A quién se le devuelven
 - b) Se depositan inmediatamente
 - c) Quién verifica esos depósitos

- 8.- Prepara el empleado que paga la nómina, un informe dirigido directamente al Departamento de Contabilidad, - por los sueldos que no fueron cobrados?

a) A qué persona se le dirige

e

IMPUESTOS Y SEGURO SOCIAL

- 1.- Se retiene el I.S.P.T. a todos los empleados, sujetos a dicho impuesto?
- 2.- Se llevan registros individuales que nos indiquen la base gravable y los impuestos que le corresponden a cada empleado?
- 3.- Se han presentado oportunamente las declaraciones al I.S.P.T.
- 4.- Están inscritos en el I.N.S.S. todos los empleados?
- 5.- Se encuentra el personal inscrito al I.N.S.S. cotizando en el grupo que le corresponde
- 6.- Se han presentado oportunamente al I.N.S.S. las liquidaciones bimestrales
- 7.- Existe alguna demanda o juicio ante las autoridades federales, pendiente de resolver?

CUESTIONARIO OPERATIVO DE PERSONAL

- 1.- Planta.-
- 2.- Departamento.-
- 3.- Nombre.-
- 4.- Puesto.-
- 5.- Antigüedad.-
- 6.- Escolaridad.-
- 7.- Pasatiempos.-
- 8.- Aspiraciones.-
- 9.- Conoce usted cuál es el objetivo general del Programa
SI _____ NO _____
En caso afirmativo, menciónelo.
- 10.- Conoce usted las políticas del Programa para con los empleados.
SI _____ NO _____
- 11.- En caso afirmativo mencione usted dos de ellas
- 12.- Conoce usted algún manual de procedimientos o guía de --
operaciones para el desempeño de sus funciones
SI _____ NO _____
- 13.- En caso afirmativo, menciónelo
- 14.- En caso negativo, Le gustaría contar con uno?
- 15.- Diga usted cuál es el puesto que actualmente ocupa.
- 16.- Conoce el puesto siguiente que podría ocupar.
SI _____ NO _____
- 17.- En caso afirmativo, diga cuál es

- 18.- Está adecuado su sueldo al trabajo que desarrolla
SI _____ NO _____
- 19.- En caso negativo indique razones
- 20.- Conoce usted el sistema de incentivos del Programa
SI _____ NO _____
- 21.- En caso afirmativo, mencione dos incentivos
- 22.- Conoce usted todos los servicios y prestaciones que proporciona el Complejo.
SI _____ NO _____
- 23.- En caso afirmativo mencione cuatro de ellos
- 24.- Conoce usted el reglamento interno de trabajo
SI _____ NO _____
- 25.- En caso afirmativo, le parece adecuado SI _____ NO _____
- 26.- En caso negativo, indique razones
- 27.- Conoce usted que el Complejo tenga algún plan para capacitación y entrenamiento de personal SI _____ NO _____
- 28.- En caso negativo, diga si le gustaría que se implantara alguno
SI _____ NO _____
- 29.- En caso positivo mencione dos áreas en las que le gustaría que la capacitaran
- 30.- Conoce usted las medidas de seguridad necesarias en su Planta
- 31.- En caso afirmativo, mencione dos de ellas
- 32.- Cree usted que exista necesidad de implantar controles -

.-para consolidar las medidas de seguridad

SI _____ NO _____

13.- En caso afirmativo, mencione dos casos en los cuales se haga necesario implantar o reforzar las medidas de seguridad.

14.- Conoce usted los riesgos de accidentes en que podría -- incurrir durante el desarrollo del trabajo:

SI _____ NO _____

15.- En caso afirmativo, mencione dos de los más importantes

16.- Conoce usted cuáles y dónde se ubican los medios necesarios para atender a un accidentado.

SI _____ NO _____

17.- En caso afirmativo, conoce usted de primeros auxilios -- o en su defecto, existe en la Planta alguna persona que los proporcione

SI _____ NO _____

18.- Mencione usted cualquier observación o sugerencia que -- considere útil para mejorar la eficiencia del trabajo.

NOTA: Estos datos son confidenciales y su uso está restringido al Departamento de Auditoría para tratar de mejorar la eficiencia y productividad del Complejo.

4) RESULTADOS Y SUGERENCIAS

1.- VENTAS

En virtud de que el ámbito de las Ventas es muy extenso y complejo, la planeación de esta auditoría se realizó en base a -- sus principales áreas.

A continuación describimos brevemente los resultados de algunas áreas, así como nuestras observaciones y sugerencias:

MERCADO

Alcance y Limitaciones

El objetivo primordial de esta fase de la comercialización, -- fue determinar qué tipo y porción de mercado puede proporcionar al Complejo mejores condiciones de venta. Se determinó el mercado que actualmente se trabaja y se evaluaron los procedimientos y políticas de las ventas de uva-pasa y mermelada de -- piña, en virtud de que estos productos son los que se vendieron con más frecuencia. Dado que anteriormente a esta revisión se realizó una auditoría financiera, algunos de los datos y -- cifras que utilizamos se tomaron de los papeles de trabajo de dicha revisión.

Situaciones y Sugerencias Operacionales

a) Tipo de Mercado que se surtió.

Durante el período revisado, la Gerencia de Ventas comercializó sus productos utilizando el tipo de mercado mayorista. Este mercado absorbió aproximadamente un 55% de las ventas -

.-realizadas, las cuales se limitaron exclusivamente al cliente Distribuidora de Frutas Frescas, S. A.

Con relación a la diferencia (45%), se puede decir que estrictamente no existió comercialización ya que las ventas se realizaron a una filial del Complejo.

El siguiente cuadro nos muestra la forma en que la Gerencia comercializó sus productos:

<u>Cliente</u>	<u>Merchanda de Piña y Piña en rebanadas</u>		<u>Dva-PASA</u>	
	<u>Miles</u>	<u>%</u>	<u>Miles</u>	<u>%</u>
Distribuidora de Frutas Frescas, S. A.	\$ 862	45	\$ 1 096	40
Filial "X"	993	53	1 238	40
Otros	27	1	-	-
	<u>1 882</u>	<u>100</u>	<u>3 134</u>	<u>100</u>

Distribuidora de Frutas Frescas, S. A.

Merchanda de Piña y Piña en rebanadas

Dado que el 46% de la comercialización de este producto se realizó a esta Compañía que tiene seis filiales en la República, a continuación presentamos las cantidades que se operaron con -- cada una de ellas.

	<u>CAJAS</u>	<u>MILES</u>	<u>%</u>
Distribuidora de Frutas Frescas del Norte	1 252	\$ 405	47
Distribuidora de Frutas Frescas del Centro	550	179	21
Distribuidora de Frutas Frescas del Noroeste	340	112	13
Distribuidora de Frutas Frescas Metropolitana	295	89	10

Distribuidora de Frutas Frescas Del Sur	64	51	6
Distribuidora de Frutas Frescas del Sureste	<u>80</u>	<u>26</u>	<u>3</u>
	<u>2 582</u>	<u>882</u>	<u>100</u>

Como se observa, la política de comercialización que se ha seguido para este producto, ha sido lanzarlo a nivel nacional mediante las Distribuidoras que existen en la República.

Con relación a esta política, la cual consideramos que cuenta con un canal de distribución adecuado, sugerimos que sería conveniente que se tomarán en cuenta los siguientes comentarios:

- a) Al incurrir en la colocación de pedidos en todas las zonas, se incurre en entregas de baja cantidad que podrían ocasionar que el producto pasará desapercibido para el consumidor final.
- b) En virtud de que el producto tiene que distribuirse a toda la República se hace necesario considerar los aumentos en los costos de fletes y maniobras. Es indispensable evaluar en qué forma influyen los fletes y maniobras en la utilidad marginal para determinar hasta qué punto son costeables las ventas a zonas alejadas.
- c) Se corre el riesgo de no consolidar en el consumidor, la imagen y aceptación del producto ya que no se da a conocer a fondo por tratar de-

.-colocarlo a nivel nacional.

- d) Ver la posibilidad de centralizar los esfuerzos de comercialización en una zona específica. -- Fortalecer la imagen y aceptación del producto centralizando en una o varias zonas las promociones de venta.

Filial "g"

Mermelada de Piña y Piña en Rebanadas

Esta comercialización no fue objeto de análisis ya que el consumidor fue una filial dependiente del Complejo. Su participación en las ventas totales fue del 51% y exclusivamente se le vendió mermelada de piña de 625 Grs. a un precio de venta inferior al precio normal (\$16.00 caja). Esta venta fue sumamente importante, ya que de no haberse efectuado, el inventario final de productos terminados que al 31 de diciembre de 1978 era de \$ 1 633 mil (88% de las ventas netas de enero a junio), se habría incrementado en \$90 mil.

Distribuidora de Frutas Frescas, S. A.

Eva-Papa

Al igual que en la mermelada, la comercialización de este producto fue realizada entre todas las distribuidoras de la República, de la siguiente manera:

	<u>Cajas</u>	<u>Bajas</u>	<u>%</u>
Distribuidora Metropolitana	1 680	438	23
Distribuidora del Sur	1 470	378	20
Distribuidora del Noroeste	1 390	365	19

Distribuidora del Norte	1 149	309	16
Distribuidora del Centro	1 070	273	14
Distribuidora del Sureste	<u>505</u>	<u>133</u>	<u>8</u>
	<u>7 264</u>	<u>1 896</u>	<u>100</u>

La comercialización de este producto, comparada con la obtenida en la mermelada de piña, fue superior en \$ -- \$ 1 034 mil que representa el 55%.

Al investigar las causas de esta diferencia, nos percatamos de que aún cuando la producción de esta Planta fue inferior en un 23% a la que obtuvo la de mermelada sus productos han tenido más aceptación en estas tiendas de auto-servicio. Sin embargo al igual que en la mermelada, no se encontró evidencia de análisis de investigaciones de mercado que respondan a las interrogantes siguientes:

- a) Qué esfuerzos y trabajos de mercado se desarrollan?
Están bien dirigidos?
- b)Cuál es el mercado potencial de cada producto?
- c) Qué porción del mercado representan las ventas?
- d) Se conoce exactamente cuánto, cuándo y cómo -- gastar en publicidad, promoción e investigación de mercado?
- e) Se conoce la rentabilidad que proporciona cada una de las presentaciones y ventas del producto entre las diferentes zonas?

Dada esta situación, y considerando que este producto ha tenido una aceptación favorable en el mercado y de que el porcentaje de utilidad bruta del envasado de uva-pasa es uno de los más altos de las Plantas del Complejo (28.2%) consideramos que es justificable canalizar adecuadamente cualquier esfuerzo de investigación de mercados. Es también de suma importancia que se evalúe el beneficio que se obtiene de la venta de productos en zonas retiradas, ya que como se observan en los cuadros de ventas a las distintas Distribuidoras, es muy poco lo que se logra de venta en la del Sureste.

ENPAQUE, PRESENTACION Y MARCA

Alcance y Limitaciones

Dentro de este renglón analizamos las presentaciones actuales de la mermelada y uva-pasa, con la finalidad de conocer la rentabilidad y razonabilidad de cada una de ellas. Al igual que en la fase anterior, los datos y cifras fueron tomados de la auditoría al 31 de diciembre de 1978. Asimismo, se verificó la situación actual de las marcas con la finalidad de determinar si su implantación se realizó de acuerdo a una investigación y planeación adecuada.

Mermelada de Piña

A continuación indicamos los tipos de presentación --

	Demanda	Utilidad bruta	
	<u>Cajas</u>	<u>%</u>	<u>por caja</u>
Bolsa de 50 gramos (Caja de 100 bolsas)	1 340	19	\$ 87.90
Bolsa de 100 gramos (Caja de 50 Bolsas)	2 674	37	80.00
Bolsa de 250 gramos (Caja de 20 bolsas)	1 280	17	78.20
Bolsa de 300 gramos (Caja de 10 bolsas)	<u>1 950</u>	<u>27</u>	<u>58.90</u>
	<u>7 264</u>	<u>100</u>	

Como se observa, la presentación de 250 grs. es la que representa el menor porcentaje demandado. Esta situación se torna alarmante, ya que su existencia al 30 de diciembre de 1978 equivalía a 6 645 cajas, que representan el 9% de las ventas efectuadas a la Distribuidora de enero a diciembre de 1978. Dado que estos datos no incluyen las ventas a la Filial "H" que fueron de 1227 y 1997 cajas de 100 y 250 grs. respectivamente. Las acciones a seguir para comercializar este producto son: buscar nuevos compradores o esperar a que dicha Filial solicite algún pedido. Es necesario que la Gerencia de Ventas se coordine adecuadamente con producción, ya que lo ocurrido con la uva-pasa de 250 grs. puede ocurrir nuevamente con otros productos (exceso de inventarios). Con relación a las ventas efectuadas a esta Filial, consideramos que se debe planear adecuadamente qué tipo o tipos de presentación se le debe vender para que el Complejo obtenga beneficios económicos y de mercado.

.-que se han adoptado para este producto:

- a) Frasco de 310 gramos
- b) Frasco y lata de 625 gramos

los cuales aproximadamente arrojan \$ 41.28 y \$ 18.72 de utilidad bruta, respectiva por Caja. Ahora bien, en virtud de que el 84% de las ventas realizadas a Filial -- "X" fue de la mermelada de 625 gramos, opinamos que se negocie con el Gerente de dicha Filial para que las próximas ventas sean de aquellos productos que tengan poco desplazamiento en el mercado y mayores márgenes de utilidad bruta.

Con relación a la presentación de la mermelada en frasco y lata de 625 grs., sugerimos que con base en estudios de costo y mercado se determine cuál de las dos presentaciones puede proporcionar mejores beneficios.

A continuación mencionamos brevemente algunas características que consideramos importantes para decidirse por cualquiera de las dos:

FRASCO

- 1.- Su envasado requiere mano de obra y tiempo
- 2.- Proporciona al consumidor una visión directa del contenido motivándolo a su compra
- 3.- El costo unitario es de \$ 2.30

LATA

- 1.- Su envasado requiere mano de obra tiempo y de una máquina especial
- 2.- Necesita etiquetarse completamente para que la imagen de la etiqueta motive al consumidor a su compra.
- 3.- El costo unitario es de \$ 3.23

4.- Se corre el riesgo de que en su transporte se rompan o -- destruyan.

4.- Por lo general, son resistentes a los riesgos de transporte.

Con relación a la marca que actualmente utiliza este producto, se usa la denominación BISCO para la cual se solicitó desde el 6 de enero de 1976 su registro ante la Dirección General de Investigaciones y Marcas. Esta solicitud es tramitada por el Departamento Jurídico del Complejo y a la fecha se está en espera de respuesta. Es necesario que este Departamento agilice los trámites ya que como se observa, ha transcurrido el -- tiempo y aún no se ha contestado dicha solicitud.

UVA-PASA

Los tipos de presentación que actualmente tiene este producto son los siguientes:

- a) Bolsa de 50 gramos
- b) Bolsa de 100 gramos
- c) Bolsa de 250 gramos
- d) Bolsa de 500 gramos

Aún cuando estas presentaciones se lanzaron al mismo tiempo al mercado, la demanda por parte de las tiendas de la Distribuidora ha sido uniforme. La participación de cada presentación en la utilidad bruta obtenida a diciembre de 1978 fue de la siguiente manera:

2.- NÓMINAS Y PERSONAL

Considerando la importancia del elemento humano en el Complejo el cual influye en los resultados que pueden obtenerse en todas las áreas y funciones de las operaciones administrativas y productivas, se planeó la revisión de esta área. La planeación y ejecución de nuestros procedimientos se realizó de acuerdo a lo siguiente:

- a) Objetivos
- b) Alcance y Limitaciones
- c) Resultados y Conclusiones

a) Objetivos

El principal objetivo de la revisión operacional y administrativa de esta área consistió en examinar las actividades y funciones del Departamento de Personal, con la finalidad de definir problemas que obstaculicen la eficiencia en operaciones, la protección de los intereses del Complejo y el incremento de utilidades.

b) Alcance y Limitaciones

En virtud de que el campo de acción de esta área es bastante extenso, nuestro examen consistió en determinar si la operación de la elaboración de nóminas y listas de raya y la planeación, Organización, Dirección y Control de los recursos humanos se realiza satisfactoriamente.

Las limitaciones que encontramos para poder evaluar el área de nóminas y personal son de índole organizacional por falta de elementos para juzgar su eficiencia.- El departamento es manejado por una secretaria que de conoce los principios básicos de la Administración de recursos humanos, y su actividad se limita a la elaboración mensual de las nóminas y algunos reportes de su Departamento, bajo la dirección y supervisión del Gerente de Nóminas y Personal.

c) Resultados y Conclusiones

1.- Área Administrativa.

Los resultados obtenidos en este renglón los presentamos de la siguiente manera:

- a) Deficiencias Administrativas
- b) Causa y Efecto de las Deficiencias
- c) Recomendaciones

a) Deficiencias Administrativas

A continuación mencionamos las principales desviaciones que encontramos en el renglón de Nóminas y Personal:

- a) Para efectos de preparar la nómina se toma como base la anterior y únicamente se modifica por las faltas del período que se va a liquidar. Estas faltas carecen de evidencia escrita, en virtud de que se comunican al Departamento de Personal por teléfono.

- b) Durante la revisión de las nóminas, observamos que se incluyen comisiones de venta que no tienen evidencia de revisión y autorización. Al investigar lo referente a esta situación se nos indicó por el Gerente que son autorizadas por el mismo departamento. Con relación a este Departamento se observó que no se revisan ni autorizan ningún tipo de comprobante que presentan y se contabilizan tal y como llegan. Según el Gerente este Departamento es independiente ya que depende directamente del Gerente General del Complejo.
- c) No existe una política definida para el uso de tarjetas de tiempo, en virtud de que no todos los empleados de oficinas checan y en las plantas no se lleva ningún control de las asistencias del personal. Estas tarjetas no se utilizan para ninguna aplicación por lo que consideramos que su uso es innecesario.
- d) Los avisos de inscripción al I.N.S.S. se elaboraron en forma incorrecta ya que los grupos de cotización fueron calculados de acuerdo al salario diario normal en vez de salario diario integrado. Asimismo, los avisos por concepto de cambio de sueldos no se han dado y no se han archivado en los expedientes individuales los avisos de altas y bajas que se han notificado al I.N.S.S..

b) Causa y Efecto de las Deficiencias

La evaluación y efectos de las deficiencias presentadas anteriormente, son según nuestras observaciones, las siguientes:

- a) El hecho de preparar una nómina, sin contar con una base sólida referente a las existencias del personal, así como el no tener evidencia escrita de las faltas, no permite verificar si la nómina que se está liquidando está preparada adecuada y razonablemente.
- b) Para efectos de no dejar oportunidades de abusos y estar constantemente por Sistema, verificando y autorizando el pago de un renglón de gastos -- que durante el año ascendió a 7 000 mil, existe el principio básico de control interno de verificar y supervisar por un tercero la elaboración de las nóminas y el cálculo y pago de cualquier concepto. Durante el período revisado el Departamento presentó comprobantes por un total aproximado de \$ 2 600 mil que no fueron revisados ni autorizados.
- c) La preparación y uso no generalizado de las tarjetas de tiempo que no se les da ninguna aplicación representas para el Complejo la utilización de capital y tiempo que no es debidamente aprovechado.

d) Por el desconocimiento de las leyes del I.N.S.S.- y de la supervisión y falta de conocimiento del Encargado del Departamento de Personal, el Compl jo se está creando conflictos legales y laborales con el I.N.S.S. y con el empleado respectivamente por el cálculo incorrecto de los grupos de cotización.

c) Recomendaciones

Las sugerencias que a nuestro juicio deben considerarse para las deficiencias citadas, son las siguientes:

- a) Dejar plenamente establecido el Sistema para controlar las asistencias del personal en general y diseñar formas prenumeradas para faltas, permisos, vacaciones, etc. Sugerimos el uso de libretas de asistencia en todos los departamentos administrativos y operativos. La nómina debe ser preparada en base a estos documentos para que pueda ser verificada su corrección en cualquier momento.
- b) Definir las responsabilidades y autoridad de la Gerencia de Nóminas con relación al Departamento de Ventas ya que la independencia que tiene para efectuar gastos y autorizar comisiones que no se revisan, no es aconsejable desde ningún punto de vista y debe sujetarse a las políticas de la Gerencia General.

- c) Suprimir el uso de las tarjetas de tiempo que no es aplicado a todos los empleados, estableciendo para el control de las asistencias del personal el registro general e invariable para todos los empleados y obreros, libretas de asistencia.
- d) Corregir y calcular adecuadamente el grupo de cotización en que están inscritos los empleados al I.M.S.S., instruir al encargado de personal de los principios básicos de la Ley del I.M.S.S. y supervisar constantemente su trabajo.

2. Area Operacional

Al igual que en el área administrativa, los resultados obtenidos en este renglón los clasificamos de la siguiente forma:

- a) Deficiencias Operacionales
- b) Causa y Efecto de las Deficiencias
- c) Recomendaciones

a) Deficiencias Operacionales

Las principales desviaciones que localizamos en este rubro son las siguientes:

- a) Falta de un Organigrama del Complejo que permita ubicar cada uno de los puestos y evaluar sus funciones y responsabilidades.
- b) Falta de políticas escritas y descripciones de los objetivos, deberes y responsabilidades del puesto de personal.

c) Existe un grave problema de comunicación entre la Gerencia General y jefes y subordinados que hacen peligrar la productividad y marcha del Complejo. Durante la aplicación de nuestros procedimientos, observamos lo siguiente:

- a) El personal tiene una noción limitada del Objetivo General del Complejo.
- b) Desconocen las políticas del Complejo y lo que se espera de ellos, ignorando cual es el puesto siguiente que podrían ocupar.
- c) En una encuesta realizada, el personal manifestó inconformidad y desconfianza para con la Gerencia General. Indicó que formalmente se les prometió pagar horas extras y premios de eficiencia y que no se les ha cumplido. Asimismo declararon que existen tratos y atenciones especiales a ciertos empleados.
- d) Al revisar la escala de sueldos asignados a los diferentes puestos, observamos algunas deficiencias. A continuación mencionamos las principales.

<u>P E R S O N A</u>	<u>P U E S T O</u>	<u>Antigüedad</u>	<u>Sueldo Mensual</u>
Elizabeth Cortes	Cajera General	Mar-76	8,000.00
Ofelia Guadalupe Méndez	Contador General	Oct-75	8,500.00
Rafael Sánchez P.	Auxiliar de <u>Tram</u> portes	Feb-79	6,500.00

Teresa Galindo F.	Auxiliar de Contabilidad	Jul-76	7,000.00
Ana María González	Auxiliar de Contabilidad	Jun-76	9,000.00
Norma A. Jurado N.	Encargada de Crédito y Cobranzas	Jun-76	10,000.00
Hilda López	Secretaria de Producción	Oct-75	8,500.00
Arturo Contreras	Intendente de Planta	Nov-74	15,500.00
Ruben Fuentes	Jefe de Planta		15,000.00
Manuel Abarca	Jefe de Producción	Abr-74	16,000.00

e) No existe una adecuada distribución de las cargas de trabajo y en algunos puestos se observan tiempos - ociosos y duplicidad de labores. Se llevan dos contabilidades, una oficial y otra extralibros.

f) No existe una adecuada supervisión y asesoría al Personal. El nivel medio de preparación de los empleados es de tipo secretarial y no existen manuales de procedimiento o guía de operaciones para el desempeño de sus funciones.

g) Se incurre con frecuencia en rumores y chismes que originan que las relaciones de trabajo se desarrollen en un ambiente tenso y de no cooperación.

b) Causa y Efecto de las Deficiencias

Las consecuencias operativas que a nuestro juicio están provocando las deficiencias mencionadas, son las siguientes:

a) La falta de un organigrama que nos indique la estructura organizacional del Complejo ha ocasionado que - las líneas de autoridad no estén perfectamente definidas. Ejemplo: Se observó que se tramitan directamente con el Gerente General del Complejo, cuestiones, que por su importancia deben ser tratadas con - su jefe inmediato. Esto ha ocasionado descontrol y falta de motivación de dichos jefes que se consideran relegados y sin autoridad.

Durante el desarrollo de nuestro trabajo y al tratar de construir el organigrama actual del Complejo, nos percatamos de que existen algunos departamentos cuyas relaciones de autoridad y subordinación son inoperantes. Ejemplo: El Departamento de Control de -- Calidad depende directamente de la Gerencia General - en vez de reportar a la Gerencia de Producción. Existe una Gerencia de Producción en la Planta Pasteurizadora de Leche, que es ^{innecesaria} innecesaria debido a que todo el movimiento de leche es informado por el Jefe - de Plantas Enfriadoras y Receptoras a la Gerencia General.

b) La escasez de políticas escritas y formulación de -- los objetivos y funciones del Departamento de Personal ha originado que los recursos humanos no sean debidamente administrados y que existan problemas de - comunicación con la Dirección General. El Departamento carece de un reglamento interno de trabajo y no -

se tienen manuales de procedimientos ni programas de simplificación y distribución de cargas de trabajo. Estas deficiencias y falta de programas del Departamento de Personal derivan de que la persona que -- actualmente está como responsable carece de experiencia y su grado académico corresponde al de secretaria comercial.

Las repercusiones de estas desviaciones han motivado que existan sobrecargas de trabajo en algunos puestos y que los recursos humanos no se aprovechan adecuadamente. Ejemplo: El Departamento de Crédito y Cobranzas cuenta con dos empleadas para realizar un -- trabajo, que bien planeado y organizado lo podría -- desempeñar eficazmente una persona. Asimismo, es importante destacar que en la Pasteurizadora de Leche existe una Gerencia de Producción cuando el Programa no cuenta con ninguna actividad productiva. El giro de esta Planta es la recepción y venta de leche fría y leche pasteurizada, que son actividades que se -- coordinan por un jefe de plantas enfriadoras y receptoras de leche y por un encargado de pasteurización.

- c) Con relación a la deficiencia mencionada en este -- inciso, pensamos que la falta de comunicación entre la Gerencia General y subordinados hace peligrar la productividad y marcha del Complejo por las siguientes razones:

- a) El hecho de que el personal considere que el objetivo General del Complejo es beneficiar a la localidad en que se encuentra, frena el impulso general de buscar en sus actuaciones el mejor desempeño para el logro de utilidades.
- b) Desconocer qué espera el Complejo de ellos e ignorar el puesto siguiente que podrían ocupar, indica la falta de atención, esmero y atraso que se observa en los registros contables.
- c) La inconformidad y desconfianza del personal para con la Gerencia General, ha sido motivada porque no se les ha cumplido la promesa de pagarles las horas extras y premios de eficiencia que se les prometieron. Este descontento se acentúa por el trato y atenciones que se brindan a determinadas personas. Como ejemplo de lo anterior se observó que aún cuando todo el personal está inscrito en el INSS, a una secretaria se le pagaron \$2,250.00 -- por concepto de honorarios dentales y a su hermano se le paga su sueldo íntegro aún cuando se presente en estado de ebriedad o falte a sus labores. Estas situaciones derivan de la falta de confidencialidad de las nóminas y pagos, los cuales son del conocimiento abierto de todo el personal.
- d) Con relación a las diferencias observadas en la escala de sueldos a continuación hacemos algunos comentarios:

- 1.- Un Jefe de Plantas es el responsable de todo el movimiento de la misma. El sueldo comparado con el Intendente de Planta es inferior, aún cuando la responsabilidad es superior.
- 2.- Desde hace aproximadamente un año el Complejo - suspendió la producción de alimento balanceado - y aún se ha seguido manteniendo una Gerencia de producción que a nuestro juicio representa una carga para el Complejo.
- e) El hecho de que se estén llevando dos contabilidades, una oficial y otra extra-libros, está representando - una distracción importante de tiempo y recursos humanos.
- f) La falta de preparación escolar del personal, unido a la carencia de manuales de procedimientos y supervisión adecuada ha ocasionado diferencias en los registros contables que redunda en información financiera que no está de acuerdo a los principios contables. El Departamento de Crédito y Cobranzas desconoce sus labores ya que se limita a archivar las facturas y entregar a la caja el importe de las cobranzas por ventas.
- g) Debido a que en algunos empleados se acentúan las - - cargas de trabajo, la escala de sueldos es inadecuada y por la falta de confidencialidad de hechos referente a nóminas y pagos; entre el personal se han forma-

-do grupos de descontento que influyen en la eficiencia del trabajo.

c) Recomendaciones

A continuación mencionamos, en el mismo orden de las deficiencias, las sugerencias que deben considerarse para corregir las anomalías:

- a) Es urgente elaborar un organigrama del Complejo para tener una visión general de la situación actual que guardan los departamentos. Sugerimos que se defina la posición de la Gerencia de Producción y el nivel de autoridad y responsabilidad de Control de Calidad.
- b) El Departamento de Personal debe estar a cargo de una persona con más preparación, para efectos de que se puedan implementar adecuadamente objetivos y programas tendientes a obtener del personal sus mejores esfuerzos. Anteriormente este puesto era desempeñado por una persona que estudia la profesión de Licenciado en Administración, sin embargo, según comentarios del personal fue cambiada a auxiliar de contabilidad por cuestiones personales con la Gerencia General.
Sugerimos que se capacite a alguien que tenga las aptitudes necesarias para desempeñar este puesto y que se analicen los puestos que actualmente existen.

El jefe de Crédito y Cobranzas debe ser capacitado en sus funciones mediante el establecimiento de programas de entrenamiento. Asimismo deben definirse las líneas de autoridad y responsabilidad de los jefes inmediatos.

- c) Deberá cambiarse al personal la mentalidad de que el objetivo del complejo es exclusivamente de beneficio social. Es necesario concientizarlo de la necesidad de lograr utilidades para que su participación sea positiva y constructora.

El atraso en los registros contables reflejan la apatía y desconocimiento del personal, en relación a su participación en los objetivos del Complejo. Para corregir estas deficiencias, es necesario que se tenga presente que el personal necesita estar informado de la importancia que representa una buena participación en los resultados del Complejo.

Es urgente que se cumplan las promesas que se le han hecho al personal, o en su caso se notifique la causa o razón para cancelar las prestaciones que se le prometieron.

La confidencialidad de las nóminas y pagos debe ser celosamente vigilada. Es necesario que las nóminas no se anezen a las pólizas y vigilar que los registros no sean consultados por cualquier empleado.

- d) En relación a las diferencias observadas en los sueldos, sugerimos que se reestructure la escala de suel-

.-dos y que se defina la situación de la Gerencia de Producción.

- e) Es urgente que la contabilidad general oficial se ponga al corriente y que se suprima la tarea de llevar una contabilidad extralibros.
- f) El personal debe ser instruido en sus labores y estar constantemente supervisándole hasta que pueda desempeñar su tarea de una manera razonable. Es necesario que se le mantenga en su mismo puesto y que constantemente se le esté evaluando su eficiencia y productividad.
- g) Para efectos de desintegrar los grupos antagonicos que se han formado en el Complejo y que están repercutiendo en la marcha del mismo, es necesario que el Departamento de Personal en coordinación con la Gerencia Administrativa elabore e implemente lo siguiente:
 - 1.- Programas de simplificación y distribución de cargas de trabajo.
 - 2.- Procedimientos para evaluar la eficiencia del personal.
 - 3.- Procedimientos para establecer aumentos de sueldo y capacitación y desarrollo del personal administrativo y operativo.
 - 4.- Efectuar reuniones periódicas con el personal, tanto de tipo formal como informal.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

1. La Auditoría de Operaciones se caracteriza por la no intervención en los campos financieros sino en los Operativos y por el enfoque mental del auditor que - la practica. Es una técnica de control que proporciona al auditor interno métodos de evaluación de la -- eficiencia de los procedimientos de operación y controles internos.

2. Para realizar su trabajo, el auditor operacional deberá llevar a cabo ciertas tareas dentro del siguiente proceso:
 - a) Familiarización con el área a revisar
 - b) Verificación de los hechos. Colocación y registro de información
 - c) Examen crítico y evaluación
 - d) Desarrollo de recomendaciones
 - e) Informe de Auditoría

3. Las técnicas más comunes aplicables a cualquier tipo de auditoría son válidas en la auditoría de operaciones; además existen las siguientes técnicas especializadas las cuales pueden combinarse según se juzgue aplicable a cada caso:
 - a) Análisis de los Estados Financieros
 - b) El muestreo Estadístico
 - c) Diagrama de Flujo de las Operaciones
 - d) Cuestionarios Administrativos y/o de Control Operacional.

BIBLIOGRAFIA

- Normas y Procedimientos de Auditoria** I.N.C.P.
- Un Enfoque Moderno Aplicado a la Auditoria de Estados Financieros** I.N.C.P., Gabriel Heffen Cattán.
- El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas** C.P. Roberto Macías
- Boletines de Auditoria Operacional** I.N.C.P.
- Fundamentos de Marketing** William J. Stanton
- La Auditoria Operacional como Herramienta para la Toma de Decisiones** Tesis del C.P. Moisés Jiménez Santos
- Boletines de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados** I.N.C.P.
- Apuntes de Auditoria Interna - Operacional** Colegio de Contadores Públicos de México A.C.
- Apuntes de Auditoria, 2o. Curso** Carlos Barrón Herrera
- Auditoria Interna-Su Enfoque--Operacional, Administrativo y de Relaciones Humanas** C.P. Jorge Lozano Nieva
- Compendio de las normas de Auditoria** I. N. C. P.

**Dinámica de la Auditoría Admi-
nistrativa**

**C.P. Salvador Cervan-
tes Abreu**

**Memoria del III Simposium Na-
cional sobre Auditoría Interna
(Operacional)**

INR, S. A.

Auditoría de Operaciones

**C.P. Salvador Obieta
López y C.P. José --
Luis Castillo Rodrí-
guez.**

**Memoria del II Simposium Nacio-
nal sobre Auditoría Interna --
Operacional**

INR, S. A.

**Introducción a la Auditoría --
Interna**

**C.P. Salvador Obieta y
C.P. José Luis Castillo.**