



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

“LA AUDITORIA OPERACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN EL AREA DE VENTAS”

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

JOSE ALFONSO CEDILLO TORRES

DIRECTOR DE SEMINARIO: C. P. FELIPE J. HERNANDEZ ROBLES



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.

LA AUDITORIA OPERACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN EL AREA DE VENTAS

INTRODUCCION.

CAPITULO I.- ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORIA.

- 1.1. Antecedentes Históricos de Auditoría.
- 1.2. Distintas Formas de Auditoría.
- 1.3. Concepto de:
 - 1.3.1. Auditoría Externa.
 - 1.3.2. Auditoría Interna.
 - 1.3.3. Auditoría Administrativa.
 - 1.3.4. Auditoría Operacional.
- 1.4. Diferencias entre los distintos tipos de Auditoría.

CAPITULO II.- LA AUDITORIA OPERACIONAL.

- 2.1. Características de la Auditoría Operacional.
- 2.2. Limitaciones y Ventajas.
- 2.3. Justificación e Importancia de la Auditoría Operacional.
- 2.4. Relación del Licenciado en Contaduría con la Auditoría Operacional.

CAPITULO III.- LA ADMINISTRACION Y EJECUCION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

- 3.1. Diferentes Campos de Aplicación de la Auditoría Operacional.
- 3.2. La Auditoría Operacional, Nuevo Enfoque de la Auditoría Interna.
- 3.3. La Administración del Departamento de Auditoría Operacional.
 - 3.3.1. Alcance de la Auditoría Operacional.
 - 3.3.2. Planeación de la Auditoría Operacional.
 - 3.3.3. Duración y Frecuencia de la Auditoría Operacional.
 - 3.3.4. El Elemento Humano en la Auditoría Operacional.

CAPITULO IV.- METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

- 4.1. Familiarización.
- 4.2. Visita a las Instalaciones.
- 4.3. Análisis Financiero.
- 4.4. Análisis de Información Operativa (No Financiera).
- 4.5. Entrevistas.
- 4.6. Examen de la Documentación.
- 4.7. Diagnóstico Preliminar.
- 4.8. Selección de los Problemas a Examinar.
- 4.9. Ejecución
- 4.10 Resumen de los Problemas Detectados.
- 4.11 Discusión previa de los Problemas Detectados.
- 4.12 Diagnóstico.

**CAPITULO V.- LA APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AREA DE-
VENTAS.**

- 5.1. Concepto y Alcance de la Auditoría Operacional en -
Ventas.
- 5.2. Estructura Organizacional del Departamento de Ven--
tas.
- 5.3. Objetivos de la Auditoría Operacional en Ventas.
- 5.4. Clasificación de Ventas.
- 5.5. Técnicas, Cuestionarios y Programas de Trabajo de -
la Auditoría Operacional.

CAPITULO VI.- RESULTADOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

- 6.1. Informe.
 - 6.1.1. Importancia y Concepto del Informe.
 - 6.1.2. Naturaleza.
 - 6.1.3. Estructura y Forma.
 - 6.1.4. Evaluación y Efecto de los Problemas.

CONCLUSIONES**BIBLIOGRAFIA.**

I N T R O D U C C I O N

De la evolución que ha tenido la Auditoría debe reconocerse que el desarrollo alcanzado hasta nuestros días ha sido consecuencia de los cambios en la Filosofía y dinámica de los negocios desde la segunda guerra mundial.

Estos cambios, se originan alrededor de las grandes empresas -- que crecieron o se formaron y, consecuentemente, el resultado fue una gran complejidad en los problemas administrativos, por tal motivo, el profesional en la Contaduría Pública se ve obligado a que cada día se especialice más, y esto se demuestra en el campo de la Auditoría, ya -- que de ésta se derivan la Auditoría Externa o Auditoría de Estados Financieros, la Auditoría Interna, la Auditoría Administrativa y la Auditoría Operacional, siendo esta última, el campo de Investigación.

La Auditoría Operacional es un nuevo campo de aplicación, en -- donde el Licenciado en Contaduría en su carácter de Auditor, además de utilizar las técnicas tradicionales de la Auditoría de Estados Financieros, se debe de auxiliar de otras técnicas propias, con la finalidad de poder proporcionar información precisa del día y presentar los resultados obtenidos a la gerencia para poder dictar las medidas correctivas -- de acción.

Por lo que se puede decir que la Auditoría Operacional representa la respuesta a la incógnita de la dirección de la empresa de lo que ocurre y de lo que realmente está aconteciendo, para esto es necesario que el Auditor mantenga una actitud de alerta ante cualquier idea o ---

acontecimiento que pudiera representar el desarrollo de una recomendación o simplemente identificar el problema presente o futuro.

Para ello es necesario adentrarse en las partes vitales y redituables del funcionamiento de la empresa, donde se desarrolle nuestra actividad profesional, simplificando operaciones e interviniendo en la contabilidad para proponer cambios que beneficien de inmediato la información financiera en el área de ventas.

Con lo anterior, nació en mí la inquietud de desarrollar el presente Seminario de Investigación, el cual adolece quizá de un soporte que dá la experiencia profesional, pero que sin embargo, puede conducir al lector del mismo a conocer la metodología y aplicación práctica de la Auditoría Operacional como nueva disciplina, pongo pues, a su consideración el presente trabajo, esperando comprensión en su lectura.

Capítulo I

"Aspectos Generales Sobre Auditoría"

- 1.1. Antecedentes Históricos de Auditoría.
- 1.2. Distintas Formas de Auditoría.
- 1.3. Conceptos de:
 - 1.3.1. Auditoría Externa.
 - 1.3.2. Auditoría Interna.
 - 1.3.3. Auditoría Administrativa.
 - 1.3.4. Auditoría Operacional.
- 1.4. Diferencias entre los Distintos Tipos de Auditoría.

1.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS DE AUDITORIA.

Se puede decir que la Auditoría es tan antigua como la misma civilización, ya que ésta se empleaba en el antiguo Egipto como en el Imperio Romano y principalmente, en los grandes establecimientos de la Edad Media, en donde se comenzaba a examinar cuidadosamente a todos aquéllos que manejaban dinero, verificando su exactitud aritmética y la corrección del gasto que se trataba.

Sin embargo, en 1870, se crea la Society of Accountant in England, con asociaciones locales de Liverpool, Manchester, Sheffield, para 1880 esta asociación se convierte en el Instituto of Chartered Accountants in England and Wales, con la fundación de este Instituto se puede decir que nace la profesión de Auditor en su Sentido Moderno.

Como resultado de lo anterior, en 1831 se empieza a impartir la Materia de Contabilidad, esto en la Universidad de Pensilvania, quince años después en New York, se le otorga reconocimiento legal a la Profesión de Contador Público, y en el año de 1897, nace una Agrupación con el nombre de: American Association of Public Accountant.

Con lo mencionado anteriormente, se puede ver el inicio de la Auditoría, desde su época más primitiva, hasta llegar a nuestra actualidad, en donde se encuentra muy desarrollada en los diferentes campos de la actividad económica, ya que el Licenciado en Contaduría, independiente, al ejecutar la revisión de los Estados Financieros, emite una opinión sobre la razonabilidad de los mismos a través de su Dictamen.

A pesar de que ya se tenía conocimientos de la Auditoría de Esta

dos Financieros, es hasta 1911 cuando Robert H. Montgomery menciona por primera vez que se trata de Auditoría de Balance.

La Auditoría con el tiempo se ha convertido en una herramienta muy valiosa, en la cual su principal finalidad es la de examinar verificar e informar.

En la actualidad la Auditoría es una opinión imparcial sobre el cumplimiento de las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, así como de su correcta aplicación de Principios de Contabilidad, para poder llevar a cabo lo anterior es necesario que se cuente con la información necesaria y fidedigna.

Debido al crecimiento y desarrollo económico y tecnológico que se ha observado en las empresas en los últimos años, nace la necesidad de contar con mejores elementos de Control, y es por eso que nace la Auditoría Operacional.

Hacia 1971, es cuando se comienza a escuchar con mayor frecuencia el término de "Auditoría Operacional", pero no se ha popularizado su aplicación por falta de conocimientos y beneficios que nos pueden proporcionar.

Se puede decir que la Auditoría Tradicional (de Estados Financieros), mira hacia el pasado para saber lo que ha sucedido, en tanto que un nuevo enfoque de la Auditoría (Operacional), encuentran mejores formas de realizar las operaciones con eficiencia y eficacia.

¿Pero, por qué nace la Auditoría Operacional? Nace por la nece

sidad de vigilar no solo cifras de los diferentes reportes, sino también a los procedimientos que la originan; es por esto que se le suele llamar los ojos de la Gerencia.

1.2.- DISTINTAS FORMAS DE AUDITORIA.

La Contaduría Pública se ha caracterizado principalmente por la labor que desarrolla el Licenciado en Contaduría independiente, siendo su principal función la emisión de un Dictamen sobre las cifras de los Estados Financieros, de una manera objetiva y con características profesionales.

En la actualidad, debido al gran desarrollo que se ha tenido en el área de Auditoría, ha sido necesario que el Licenciado en Contaduría se tenga que preparar más en los diferentes campos de actuación, como son:

- A) Auditoría Externa
- B) Auditoría Interna
- C) Auditoría Operacional
- D) Auditoría Administrativa.

De la anterior clasificación, la intervención que tiene el profesional de esta área, es principalmente en las tres primeras.

Estas tres modalidades de Auditorías tienen características en común que son:

- A) Toda Auditoría efectúa mediciones referidas a normas predefinidas y aplicables.

- B) Tiene el carácter deductivo y, por lo tanto, son disciplinas en las cuales se requiere un juicio propio.
- C) Las conclusiones alcanzadas se basan en muestras más pequeñas. (Pruebas Selectivas).

Peró cada modalidad de Auditoría tiene características en comun como son:

1.2.1.- AUDITORIA EXTERNA (FINANCIERA).

La Auditoría Financiera consiste en hacer una revisión exploratoria y crítica, realizadas por un Contador Público independiente de los controles y registros de Contabilidad de una empresa, el cual como conclusión de su trabajo, es la emisión de un dictamen sobre la razonabilidad de las cifras de los Estados financieros, observando que se hayan aplicado correctamente los principios de Contabilidad, Técnicas y Procedimientos de Auditoría.

1.2.2.- AUDITORIA INTERNA.

La Auditoría Interna está tomando cada día mayor importancia como una de las principales herramientas de la Administración, y quienes la utilizan esperan obtener cada vez mejores resultados de ella .

Por lo tanto, el objetivo general de la Auditoría Interna, es ayudar a todos los niveles de la administración en cualquier fase de la actividad comercial o industrial, y se puede decir que es el Control de Controles, ya que tiene el carácter de asesor a la administración.

1.2.3.- AUDITORIA OPERACIONAL.

Esta modalidad de Auditoría tiene como objetivo el incrementar la eficiencia y eficacia de la Operación.

La Auditoría Operacional aparece en forma natural como extensión de la Auditoría Financiera, y vá más allá de las funciones generalmente atribuidas a la Auditoría; se refiere a actividades no financieras que tarde o temprano quedan expresadas cuantitativamente en los registros financieros de la compañía.

Fundamentalmente en la Auditoría Operacional se plantea cómo y porqué se hacen las cosas, y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño.

1.2.4.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El propósito de la Auditoría Administrativa es el de revisar y evaluar una organización a fin de identificar, eliminar diferencias o irregularidades en cualquier de las áreas examinadas; esto significa -- que por medio de la Auditoría Administrativa, la Administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores, las siguientes.

- A) Eliminar pérdidas y deficiencias.
- B) Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- C) Mejorar los medios de control.
- D) Desarrollar mejor al personal.
- E) Utilizar mejor los recursos físicos y humanos de que se disponen

Por lo tanto:

- Su Objetivo es:
Descubrir deficiencias o irregularidades.
- Su Finalidad es:
Ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.
- Su Intención es:
Examinar y valorar los métodos y desempeños de todas las áreas.

1.3.- CONCEPTOS DE

1.3.1.- AUDITORIA EXTERNA.

Dentro de esta variedad de Auditoría podemos encontrar diferentes definiciones y entre ellas tenemos la de Montgomery, en la cual dice:

"La Auditoría es el examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para poder informar sobre los mismos."

1.3.2.- AUDITORIA INTERNA

El concepto actual de Auditoría Interna, elaborado por el Instituto Americano de Auditores Internos dice: "La Auditoría Interna es la actividad de apreciación en forma independiente dentro de una organización, de las operaciones contables, financieras y de otra naturaleza, - como base para prestar servicios de protección y crítica constructiva - a la administración. Es un control administrativo que funciona midiendo y evaluando la eficiencia de otros tipos de controles. Fundamental--

mente traza puntos relacionados con los asuntos de Contabilidad y Finan cios, pero también puede ocuparse en forma apropiada de otros asuntos que se refieren a la operación del negocio."

1.3.3.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa se define como sigue:

"Es una técnica de Control, que proporciona a la Gerencia un mé todo para llevar a cabo un examen comprensivo y constructivo de la Em-- presa, para evaluar la efectividad de los procedimientos administrati-- vos y los controles internos, así como el mejor uso de recursos físicos y humanos."

1.3.4.- AUDITORIA OPERACIONAL.

En relación a los Conceptos de Auditoría Operacional existentes, hay muy pocos, y uno de ellos, a mi criterio, es el más aceptable entre los que practican este tipo de Auditoría, me refiero al publicado por - la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contado-- res Públicos en su Boletín No. 1.

"Es el Servicio Adicional que presta el Contador Público en su carácter de Auditor Externo, cuando coordinadamente con el examen de -- los Estados Financieros, examina ciertos aspectos administrativos con - el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativa - de su cliente, a través de proponer las recomendaciones que considere - adecuadas. "

Otra definición es la de Roy A.Lindberg y Theodore Cohn en su - Libro "Auditoría de Operaciones" y que la define como sigue:

"La Auditoría de Operaciones es una Técnica para evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencias a normas corporativas e industriales, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la Administración, que sus objetivos se cumplan y determinar qué condiciones pueden mejorar. "

Por lo tanto, la Auditoría Operacional es una herramienta para prever medidas y evaluaciones, sobre la actuación y eficiencia de una unidad funcional.

1.4.- DIFERENCIAS ENTRE LOS DISTINTOS TIPOS DE AUDITORIA.

Toda Auditoría efectúa mediciones por medio de normas predefinidas y aplicables, estas tienen carácter deductivo y, por lo tanto, son disciplinas en las cuales se requiere un juicio propio.

De aquí se desprende que en todos los campos de la Auditoría la independencia es imperante, ya que el Auditor se basa en muestras selectivas para poder llegar a sus conclusiones.

Por lo tanto, a continuación se mencionan las principales diferencias que existen entre Auditoría Operacional con la Auditoría Externa e Interna.

D I F E R E N C I A S

AUDITORIA FINANCIERA

AUDITORIA INTERNA

AUDITORIA OPERACIONAL

Objetivo Principal	Evaluar la integridad de la información contable y la razonabilidad de los Estados Financieros.	Medir y evaluar la efectividad de los controles.	Le interesa que las operaciones de la empresa se lleven a cabo con eficiencia y eficacia.
Requiere Criterio	SI	SI	SI
Mide con referencias a Normas	SI	SI	SI
Medidas Empleadas	Principios de Contabilidad Generalmente aceptados y normas de Auditoría.	Políticas y Métodos de la Compañía	Normas, Políticas de la firma o industria.
Basada en resultados observados más que en opinión	SI	SI	SI
Independencia Mental	TOTAL: La independencia del Licenciado en Contaduría es un elemento importante en la revisión de los Estados Financieros.	PARCIAL: Suele resultar que tiene independencia de actuación, pero económica no.	TOTAL: La Auditoría Operacional no resuelve problemas, los define; ni lleva a cabo soluciones si no los prevé.
Emplea Muestreo	SI	SI	SI
Dictamina para agencia externa y/o Administración	SI	No; solo emite Informe.	No; solo emite Informe.
Servicio de protector y constructivo, Evaluación de Controles.	SI	SI	SI
Abarca Principalmente	Los Activos Fijos y Financieros de la empresa principalmente.	La mayoría de los niveles y de las operaciones de una empresa	Todos los aspectos medibles de una empresa.
Define Problemas y Oportunidades de Mejoramiento	NO	SI	SI
Tamaño de la Organización	Se desempeña en las empresas de todas las magnitudes, salvo en las más pequeñas.	Es escasa en empresas medianas, y regular, en empresas de gran magnitud, con un número complejo de operaciones.	Util, solamente en empresas relativamente grandes donde la administración no puede sobrepasar directamente las operaciones.
Tiempo Requerido	Generalmente poco; la auditoría financiera (externa) en la mayoría de los casos no toma mucho tiempo.	Bastante Tiempo: Se requiere más tiempo que para el procedimiento de la Auditoría Operacional cuando se cuenta con la solución del problema.	Corto; generalmente de 2 a 8 semanas /hombre.
Se desempeña con regularidad	SI	SI	SI

###

AUDITORIA FINANCIERA

AUDITORIA INTERNA

AUDITORIA OPERACIONAL

	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA OPERACIONAL
Periodicidad	Anual	Es permanente.	Una vez cada seis a veinticuatro meses.
Perturba el trabajo de la Empresa	Considerablemente; las necesidades de los Auditores deben ser satisfechas lo más rápidamente posible.	Bastante; sobre todo cuando se aconsejan cambios.	En forma mínima. Emplea sobre todo datos disponibles.
Comprueba la efectividad de los Controles	Comenta sobre todo la efectividad de los controles internos de la empresa.	Se concentra en la evaluación de los controles de la empresa.	En otras responsabilidades.
Evalua directamente al Personal.	NO	SI	NO
Desarrollo de la Compañía	NO: La finalidad queda limitada al desempeño de la Auditoría, para dar un Dictamen sobre los Estados Financieros.	SI: Cuando la investigación y solución del problema se consideran como parte de la función.	INDIRECTAMENTE: La Auditoría Operacional, reconoce las oportunidades de mejorar.

Capítulo II

"La Auditoría Operacional"

- 2.1. Características de la Auditoría - Operacional.
- 2.2. Limitaciones y Ventajas.
- 2.3. Justificación e Importancia de la Auditoría Operacional.
- 2.4. Relación del Licenciado en Contaduría con la Auditoría Operacional.

2.1.- CARACTERISTICAS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Una vez enmarcada a la Auditoría Operacional como el servicio - que presta el Licenciado en Contaduría en su carácter de Auditor Externo y/o Interno, y que es un instrumento de información administrativa, - especializada que tiene como objetivo el aumentar la eficiencia y eficacia de las Operaciones dentro de la empresa, a través de recomendaciones que considere adecuadas y ésta es una de las principales características de la Auditoría Operacional, ya que sin que medie el examen de estados Financieros puede invadir campos de la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Operacional se caracteriza por el hecho de que el Licenciado en Contaduría es el profesional que la puede llevar a cabo, - con la ayuda de otros profesionales, siempre y cuando éste sea el que coordine el trabajo, utilizando las Normas de Auditoría Generalmente -- Aceptadas, para la correcta evaluación de las Operaciones.

También se caracteriza por el hecho de que utiliza como herramienta una técnica básica en toda Auditoría que es el "Examen y Evaluación del Control Interno".

Otra característica, es que la Auditoría Operacional promueve - la eficiencia y eficacia de la operación, siendo estrictamente el objetivo de la Auditoría Operacional.

Una característica más, es la de que los Auditores aceptan la - responsabilidad tanto de descubrir deficiencias, como la de proponer recomendaciones que sean necesarias para que se corrijan las deficiencias.

Lo anterior se apoya en el hecho de que, si bien rara vez se pide a los auditores ejecutar las mejoras, se les suele encargar que propongan sugerencias correctivas, pero algunos autores difieren con lo anterior, porque consideran que el trabajo de la Auditoría Operacional -- concluye una vez que los problemas significativos se han localizado, -- identificado y definido con precisión.

Otra característica esencial de la Auditoría Operacional consiste en que se basa en resultados observados; una evaluación basada en -- una opinión personal, que no se evidencia en los hechos no es Auditoría Operacional.

Lo más distintivo de la Auditoría Operacional comparada con -- otros tipos de Auditoría es el alcance y la variedad de recursos utilizados en la observación para alcanzar los objetivos y definir los problemas señalados, ya que como en todo trabajo de evaluación, los mejores resultados se obtienen mediante un marco externo de referencias.

Una característica más de la Auditoría Operacional, reside, -- pues, en medir una relación con normas o estándares; las únicas bases -- aceptables de comparación de unidades y períodos de tiempos, estas fuentes emanaron de:

- A) La Empresa.
- B) El ramo Industrial al que pertenece.

Para conocer las normas de la Empresa, la Auditoría Operacional depende mucho de la documentación, de la operación analizada.

Los métodos de ejecución se pueden hallar mediante:

- a) Objetivos, Metas y Planes.
- b) Presupuestos.
- c) Registros de Ejecución anterior.
- d) Políticas, Procedimientos y Directivas.

Para conocer las normas de la Industria, la Auditoría Operacional tiene como base el campo común de conocimientos, de prácticas comerciales bien cimentadas, así como estadísticas de la Industria, proporcionadas por diferentes dependencias tanto públicas como privadas.

En la Auditoría Operacional existen dos clases de Normas que son:

A) Las referidas a objetivos: Este tipo de normas tiende a ser precisas y bien definidas, porque en general hablan de cualidades de las cosas.

B) Las referidas a las actividades. Estas tienden a ser imprecisas y amorfas, porque casi siempre tratan acciones de personas.

De ahí que las normas mediante las cuales se evalúan las actividades de la Empresa, requieren considerablemente de juicio y experiencia práctica.

2.2.- LIMITACIONES Y VENTAJAS.

LIMITACIONES:

Debido a que la Auditoría Operacional se encuentra estrechamente familiarizada con la empresa, al igual que otros recursos administrativos, debe usarse debidamente para obtener resultados y conocer tanto sus limitaciones como ventajas, para que las primeras las mejoren y las

segundas se aumenten.

Por lo tanto, podemos encontrar tres limitaciones principales que son:

2.2.1.- Tiempo.

2.2.2.- Los Conocimientos y/o Limitaciones.

2.2.3.- Costo.

2.2.1.- El Tiempo, constituye una limitación, porque el Gerente de la empresa precisa saber oportunamente el estado de cosas en su área de responsabilidad, para poder actuar con eficiencia, para cumplir esto es necesario que se ejecuten auditorías con regularidad suficiente para poder atacar los problemas antes de que crezcan o se arraiguen, pero -- las auditorías no deben ser procesos largos o fastidiosos.

2.2.2.- El Conocimiento, resulta ser otra limitación más, ya -- que, naturalmente, ninguna persona es experta en todos los ramos de los negocios, ni tampoco puede permitirse ninguna Compañía un personal ejecutivo con una especialidad para cada área del negocio, sometida a evaluación. Es evidente pues, que la Auditoría Operacional queda en manos de personas especializadas en el trabajo de Auditoría, no en las áreas sometidas a evaluación, esto significa que la Auditoría Operacional no puede emplearse como si fuera una aspiradora, si no es tan solo un detector de deficiencias graves y de situaciones susceptibles de mejorar.

2.2.3.- Una Tercera Limitación, sería una combinación de las -- dos anteriores, es decir, las restricciones de tiempo y conocimientos, que dan origen a la limitación costo, ya que en ocasiones resulta muy -- llevado debido a que el análisis se efectúa por áreas separadas.

Otra limitación es que la Auditoría Operaciones se enfrenta a muchas situaciones en las que no podrá formular ninguna recomendación, bien sea por que la experiencia de las personas que la realizan no les permite dar una opinión definitiva, o por que los hechos no admiten recomendaciones específicas.

En el anterior caso, la evaluación queda limitada a determinar si los controles establecidos resuelven una situación dudosa para la Administración, de ser así el Auditor no puede tomar ninguna acción específica, ni proporcionar recomendación alguna.

VENTAJAS:

Así como nos encontramos con limitaciones, también hay ventajas, y una de ellas; es que la Auditoría Operacional ofrece muchos beneficios, además de los relacionados directamente con el control administrativo, y uno de ellos es:

El trabajo de la Auditoría Operacional nos ofrece magníficas -- oportunidades, ya que se puede obtener un panorama general de la empresa, así como su proceso administrativo, el cual beneficia en forma muy especial al personal de la empresa, y las personas con poca experiencia se ven en la necesidad de utilizar mejor su inteligencia, conocimiento e imaginación.

También se puede decir que la Auditoría Operacional constituye un suministro de información para un proceso de selección de personal - que cubra nuevas asignaciones; define problemas de oportunidades y mejoramiento, comprueba la efectividad de los controles y ayuda a estable--

cer responsabilidades.

El análisis de las Operaciones no solo se ocupa de las teorías-contables, sino que también se ocupa de introducir nuevos conceptos en el análisis de ciertos tipos de operación.

La Auditoría Operacional también proporciona comentarios sobre fallas detectadas en relación con la realización de las operaciones, -- que tiene como finalidad el aumentar la eficiencia y eficacia con que se efectúan, haciendo énfasis en las fallas encontradas, procurando hacer una cuantificación y resaltar el efecto de ellas, de igual modo comentar las fallas en que se incurran, dando así recomendaciones generales para que la empresa solucione sus problemas.

2.3.- JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

La Auditoría se deriva del vocablo "oir", y fué aplicado a los Auditores Externos que oían y comprobaban las cifras reportadas por la empresa, para certificar ante el público en general la corrección de -- los mismos; por lo tanto, a los Auditores Operacionales se les ha dado en llamar los ojos de la Gerencia, por la función de revisar el cumplimiento de los procedimientos existentes en la empresa, procurando aumentarlos y actualizarlos cada vez más de acuerdo a las necesidades de la empresa y siempre por conducto del Departamento que se encuentre capacitado como es el de Sistemas y Procedimientos u otro similar que se encargue de dicho estudio y elaboración, para dejar al auditor únicamente la revisión de la existencia y cumplimiento de la operación.

Por lo tanto, concluimos, que la Auditoría Operacional fue apa-

reciendo, por la necesidad de vigilar, no solo las cifras de los diferentes reportes de operación, sino también de los procedimientos que los originaban, con la finalidad de poder aumentar la eficiencia y eficacia de todo tipo de operación, por lo que la Auditoría Operacional es una herramienta para proveer medidas y evaluaciones sobre la actuación y eficiencia de una medida funcional.

2.4.- RELACION DEL LICENCIADO EN CONTADURIA CON LA AUDITORIA OPERACIONAL.

El Licenciado en Contaduría como Auditor Externo, debe realizar actividades con la finalidad de evaluar la eficiencia operacional de la empresa, tales como:

- A) Revisión y valoración de la estabilidad, la eficiencia y el correcto empleo de los registros contables, financieros y de operación.
- B) Determinación del grado de acatamiento de las políticas, planes y procedimientos establecidos.
- C) Determinación del grado en que los activos de la empresa estén registrados en la Contabilidad y la clase de resguardo que hay contra cualquier tipo de riesgo.
- D) Determinar la corrección y veracidad de la contabilidad, y de cualquier otro registro que se tenga en la empresa.
- E) Valorar la calidad de ejecución del elemento humano en el desempeño de las actividades asignadas.

- F) Creación de nuevas técnicas y procedimientos para mejorar la eficiencia y eficacia, tanto del sistema y métodos, como del personal para llevar a cabo los objetivos planeados por la empresa.

Todo lo anterior, debe ser efectuado por un Auditor Operacional, con la finalidad de que la información sea correcta, veraz, oportuna, con eficacia y eficiencia, tanto operativa como administrativa, en donde el auditor debe reunir los siguientes requisitos:

- A) El Auditor Operacional debe tener habilidad que le permita valorar y determinar las proporciones de los asuntos investigados, y la de saber distinguir entre todos los objetivos de la empresa aquellos que no ameriten la investigación del Auditor.
- B) La Auditoría y el ejercicio de las actividades propias de esta profesión, requieren de un grado de madurez, conocimientos y habilidades que es muy difícil de transmitir por medio de la preparación escolar, ya que debe complementarse con la experiencia que la da el dominio de la práctica.
- C) Adquirir dominio pleno sobre los Estados Financieros y una sólida preparación para poder interpretar los diagramas de flujo, los cuales presentan gráficamente la secuencia operacional de los procedimientos.

Capítulo III

"La Administración y Ejecución de la Auditoría Operacional"

- 3.1. Diferentes Campos de Aplicación de la Auditoría Operacional.
- 3.2. La Auditoría Operacional, Nuevo Enfoque de la Auditoría Interna.
- 3.3. La Administración del Departamento de Auditoría Operacional.
 - 3.3.1.- Alcance de la Auditoría Operacional.
 - 3.3.2.- Planeación de la Auditoría Operacional.
 - 3.3.3.- Duración y Frecuencia de la Auditoría Operacional.
 - 3.3.4.- El Elemento Humano en la Auditoría Operacional.

3.1.- DIFERENTES CAMPOS DE APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

La Auditoría Operacional es aplicable sólo a aquéllas operaciones que no se encuentren funcionando de acuerdo a los planes, objetivos y políticas, establecidas por la Empresa.

De antemano debe quedar establecido por el cliente y el Auditor, sobre cuál o cuáles son las áreas a revisar, ya sea por que el Auditor a través de un estudio detallado de las operaciones de la empresa, se dé cuenta de cuáles no están funcionando eficientemente, o también se puede dar el caso de que el cliente requiera conocer determinada operación con la finalidad de conocer su buen o mal funcionamiento.

Por lo tanto, las áreas en que se puede aplicar la Auditoría -- Operacional son muchas y muy variadas, tanto cuantitativa como cualitativamente, dependiendo del grado de especialización en las operaciones que se haya analizado, así como del tipo de empresa a revisar.

Algunas de estas áreas son:

Ventas

Compras

Producción

Sistemas de Contabilidad

Crédito

Cobranzas

Personal (Recursos Humanos)

Inventarios.

Finanzas

Desperdicios

Distribución

Control de Calidad

Publicidad
Inversiones Permanentes
Impuestos
Sistemas de Información (Informática)
Presupuestos
Mercadotecnia
Procesamiento electrónico de Datos, etc.

En cada una de las áreas anteriores, lo importante es fijar el -- contexto y el alcance de la operación en sí, y utilizar la actitud mental del auditor operacional, para poder aprovechar todos los recursos -- que se tengan al alcance.

De las anteriores áreas, las más importantes son:

Ventas
Crédito
Cobranzas
Producción
Compras
Impuestos
Inventarios

3.2.- LA AUDITORIA OPERACIONAL, UN NUEVO ENFOQUE DE LA AUDITORIA INTERNA.

En los últimos años, hemos escuchado que el término de Auditoría Operacional, se suele usar para describir el trabajo del Auditor Interno, en los departamentos de Operación. Esto ocasiona que se interprete que "Auditoría Interna y Auditoría Operacional", son funciones -- distintas y separadas, cosa que no es cierto, ya que el Auditor moderno tiene como campo de acción las diversas áreas de operación en su empresa, y si bien es cierto que debe de vigilar que las cifras y operacio--

nes estén correctamente registradas, ya que su objetivo principal deberá ser el de examinar las operaciones para proveer a la administración de la empresa de la información que le ayude al mejoramiento de su empresa.

De la evolución que ha tenido la Auditoría Interna, debe recordarse que el desarrollo alcanzado hasta nuestros días ha sido consecuencia de los cambios en la filosofía y dinámica de los negocios desde la segunda guerra mundial, ampliando el concepto de esos cambios que se originó al rededor de las grandes empresas que crecieron o se formaron y consecuentemente el resultado fué una gran complejidad en los problemas administrativos.

Entre los factores de cambio se encuentran los siguientes:

- A) Descentralización de la Gerencia.
- B) Reconocimiento de la Gerencia como una Profesión.
- C) Incremento de la competencia.
- D) Alza de los costos.

Estos y otros factores son de gran importancia para el manejo operativo y financiero de la empresa, por lo que se necesitan nuevas estructuras y programas de Contabilidad, así como informes más elaborados.

La Auditoría Interna moderna necesita trabajar con un grupo de especialistas capaces de investigar las operaciones administrativas desde su origen, y así sus resultados y recomendaciones son esenciales para:

- A) Ayudar a los departamentos de operación a manejar sus probleu

mas administrativos con el máximo de eficiencia y efectividad.

- B) Ayudar a los Departamentos administrativos a establecer sistemas y procedimientos más eficaces.
- C) Asegurarle a la Gerencia General que las políticas, en programas establecidos son elaborados en la mejor forma y se administran con toda propiedad.

En consecuencia, la Auditoría Operacional representa la respuesta a la incógnita de la dirección de la empresa, de lo que cree que ocurre y lo que realmente está aconteciendo; esto representa para el Auditor Interno la oportunidad para aplicar eficazmente su experiencia y capacidad asesorando a la dirección en el amplio cumplimiento de cada fase del proceso administrativo.

Por lo tanto, el Auditor Interno está en posibilidad de llevar a cabo esta Auditoría con pleno dominio de su objetivo y contenido, pero es necesario que sepa transmitir y vender las ideas de la Auditoría Operacional a la Gerencia de la Empresa, haciendo reconocer sus beneficios ante las tendencias financieras difíciles, compenetrándose en sus actividades y proyectar, anticipar el impacto que tiene en la empresa - la situación económica, las modificaciones fiscales, etc.

Resumiendo.- El Auditor Interno Operacional debe mantener una actitud alerta ante cualquier idea o acontecimiento que pudiera representar el desarrollo de una recomendación o simplemente de identificación de un problema, presente o futuro.

3.3.- LA ADMINISTRACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL.

La Administración del Departamento de Auditoría Operacional difiere según el tipo de Empresa y esto se debe a variaciones en los deseos que tiene la administración, por lo tanto, no es realmente posible dar una descripción de cómo dirigir un departamento de Auditoría Operacional, sin embargo, existen varios elementos comunes para un buen funcionamiento de una Auditoría Operacional siendo éstos:

- A) Una delegación de autoridad amplia y bien definida por parte de la administración.
- B) Apoyo efectivo y continuo de la administración.
- C) Un cuerpo de directivas en forma de objetivos, políticas y normas.
- D) Mecanismos establecidos de planificación, programas y control.
- E) Un personal escogido por poseer aptitudes de pensar en términos de administración, investigar y analizar en forma competente y saber tratar con la gente.

Por lo tanto, para poder tener eficiencia en la administración de la Auditoría Operacional es necesario que se cuente con algunos de los elementos anteriores, físicamente al Departamento de Auditoría Operacional, lo ubicamos así. (Ver página No. 55).

3.3.1.- ALCANCE DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

La Auditoría Operacional se enfoca a cualquier aspecto corpora-

tivo susceptible de Auditoría y económicamente importante; en los aspectos sin importancia económica no deberá aplicarse.

El alcance de la Auditoría depende necesariamente de los objetivos de la Auditoría Operacional, a saber, evaluar y descubrir oportunidades de mejorar de manera cómoda y sin causar entorpecimiento. En ningún caso la Auditoría Operacional puede abarcar campos extensos de análisis, pues la extensión misma le impide alcanzar sus metas u objetivos, por lo menos dentro del costo y tiempo, por lo tanto, no puede efectuar una revisión con gran profundidad sobre escala amplia de varias actividades.

La configuración de la Auditoría Operacional dependerá mucho de las Compañías en donde se preste el servicio; el tamaño y composición del equipo de auditoría y el nivel de responsabilidad otorgado respecto a sus opiniones y conclusiones.

Es decir, la Auditoría Operacional se limita a lo que se puede observar, medir, comparar o tratar empíricamente de alguna forma; de acuerdo con lo anterior, la Auditoría Operacional tiene un campo caudaloso pero no limitado de evaluación, como son:

- A) Las declaraciones de objetivos (metas, fines, planes, políticas).
- B) Estructuras de Organización. (Contenido del trabajo, agrupamiento de trabajo, relaciones de grupo).
- C) Sistemas y Procedimientos. (Reglas, reglamentos, métodos, flujos).

- D) Controles (Indirectos, directos, cuantitativos, no cuantitativos).
- E) Empleo de recursos. (Financieros, materiales, humanos).
- F) Resultados en términos commensurables.

Por eso, el alcance de la Auditoría Operacional depende del punto de equilibrio entre la confianza y la aplicación de los resultados, cuya determinación no es fácil.

Los siguientes son los pasos para poder determinar el alcance de la Auditoría:

- El Sujeto de una Auditoría Operacional puede ser cualquier aspecto de la compañía que pueda definirse lo suficiente para planear la Auditoría.
- Las Auditorías Operacionales deben limitarse a exámenes donde puedan obtenerse resultados suficientes, aptos, tangibles, objetivos y donde se apliquen criterios.
- Las Auditorías deben limitarse a las áreas en las cuales las observaciones específicas puedan desarrollarse e informarse.
- Las Auditorías deben evaluar el desempeño, no la capacidad individual, ya que únicamente los acontecimientos de importancia económica se someten a auditorías y casi nunca consisten en el trabajo de un solo individuo.

Algunos aspectos Corporativos dentro del alcance de una Auditoría en una compañía determinan si:

- A) Los objetivos han sido definidos claramente, y se ajustan a-

- firmes principios comerciales y se han comunicado a todos -- los interesados.
- B) Las políticas operacionales se ajustan a los objetivos establecidos.
 - C) Las políticas se llevan a cabo mediante procedimientos específicos.
 - D) Los procedimientos se cumplen según lo previsto.
 - E) La información elaborada por la administración se acumula mediante métodos ordenados.
 - F) La administración recibe informes adecuados, oportunos y precisos.
 - G) Los sistemas de control se relacionan con las políticas y -- los controles de la compañía en otras áreas de operación, así como con los requisitos de la Administración Operacional.

Todos los aspectos anteriores no se pueden considerar en cada Auditoría Operacional, pero sí establecen la forma básica de abordar el trabajo.

En conjunto, demuestran que la manera más común de abordar la Auditoría Operacional, consiste en analizar las políticas, procedimientos y controles de una función seleccionada y perseguir cualquier debilidad, reconocida o sospechada hasta su efecto final sobre las operaciones.

3.3.2.- PLANEACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Los procesos de establecer objetivos, comprometer recursos, programar y ordenar acontecimientos es tan importante por la Auditoría Ope

racional como para cualquier otra función del negocio.

Una Auditoría Efectiva empieza con una programación anual preparada antes del año Fiscal, lo cual requiere un aparato adecuado de administración.

Los Programas se relacionan por supuesto, con el presupuesto -- asociado y los márgenes de tiempo improductivos incluidos. En casi toda programación, generalmente, se provee un margen de varios días-hombre no programados, especialmente durante los primeros años de vida de la empresa.

La estructura final de la programación dependerá finalmente del tamaño de la empresa y del alcance de la Auditoría deseada.

Como es difícil ajustar finalmente el trabajo de auditoría a la programación, los programas deben considerarse sometidos a modificaciones. La programación deberá revisarse y ponerse al día periódicamente, tales actualizaciones precisan de determinado mecanismo administrativo, a fin de llevarse a cabo en forma eficiente.

Un Sistema de Información y Control basado en los siguientes elementos y otros parecidos resultará útil.

- Descripción de proyectos estandar.
- Tablero de Proyectos.
- Gráfica de Actividad de Empleados.
- Informes sobre la Evaluación y desempeño.
- Informes de tiempo.

- Resumen del empleo de la fuerza de trabajo.
- Informes Mensuales.

3.3.3.- DURACION Y FRECUENCIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

DURACION:

El criterio para determinar la duración de la Auditoría Operacional dependerá de la extensión y el alcance que se le dé a la operación a revisar; que generalmente es de 2 a 8 semanas/hombre, con la posibilidad de que el período se amplíe, ya que aún no ha sido estandarizado, de manera que el tiempo se debe determinar en cada caso mediante un análisis cuidadoso de la auditoría en cuestión. El análisis debe tomar en consideración los riesgos que se encuentran asociados con las actividades de la unidad o función sobre la cual se practica la Auditoría.

Existen por lo menos cuatro factores que afectan a la duración y alcance de la Auditoría Operacional y son:

- A) El concepto de Auditoría; el trabajo dependerá mucho de lo que se espere del auditor.
- B) La vigilancia del trabajo: Una compañía con un programa de auditoría continuo no necesita un esfuerzo urgente ni una auditoría extensa; un equipo de auditoría experimentada puede cubrir mucho más terreno por unidad de tiempo que uno sin experiencia; así como una Auditoría precedida por otra anterior a la misma actividad o unidad lleva mucho menos tiempo que una auditoría inicial.
- C) Los Recursos Disponibles: Si se dispone con un buen número -

de auditores capacitados, pueden efectuar auditorías más amplias que si hubiera pocos auditores.

- D) La índole de los negocios de la compañía: Una compañía que sólo distribuye tiene menos variedad de actividades que una dedicada además a la manufactura.

Por lo tanto, existen dos factores relacionados con los puntos mencionados, cuya influencia sobre el alcance de la Auditoría es de vital importancia, ya que la auditoría que pasa de 60 días-hombre corre el riesgo de volverse perturbadora para el trabajo y excesivamente costosa.

FRECUENCIA:

La Frecuencia de la Auditoría Operacional varía según la unidad o la actividad en cuestión, así como el alcance.

Las Auditorías Financieras se suelen realizar anualmente y en cada una se adopta más o menos el mismo programa, las auditorías operacionales no se pueden programar con esa exactitud.

La frecuencia de las auditorías operacionales depende de la -- frecuencia de los cambios y de la cantidad de recursos invertidos en -- ella o en la unidad; cuando la Unidad de Trabajo está sujeta a cambios rápidos, o el total de recursos es comprometido; es elevado, la frecuencia debe ser mayor que cuando el proceso de trabajo no está sujeta a -- cambios rápidos y los recursos empleados no son de gran valor.

Por lo tanto, en la mayoría de las Operaciones las Auditorías -

Operacionales practicadas cada 18 meses protegen adecuadamente a la Compañía de problemas arraigados o muy desarrollados; la frecuencia se puede reducir hasta una vez cada tres años, pero no más; también se puede decir que si se realizan auditorías operaciones con mucha frecuencia -- se estará perturbando las operaciones de la Empresa.

3.3.4.- EL ELEMENTO HUMANO EN LA AUDITORIA OPERACIONAL.

El elemento humano que interviene en la realización de la Auditoría Operacional en la Empresa, se encuentra representado por el profesional de la Contaduría en su puesto de Auditor Operacional o Auditor Interno, cada uno con sus ayudantes, en donde la Auditoría Operacional constituye una extensión de aquellas similares como la igualdad que -- existe entre la Contabilidad de Costos y la Contabilidad General.

Las principales funciones del Auditor Operacional, dentro de -- una empresa son las siguientes:

Planear, administrar y dirigir todas las actividades para lograr a través de la revisión, la seguridad de que las operaciones de la empresa, se lleven a cabo de acuerdo con las políticas, planes y procedimientos establecidos, sugiriendo los cambios oportunos cuando sea necesario.

Su responsabilidad dentro de los límites establecidos por las -- políticas y procedimientos de la empresa son:

- A) Organizar su departamento para efectuar la Auditoría Operacional.

- B) Describir las funciones del personal de su Departamento.
- C) Desarrollar las habilidades de su personal para que su trabajo sea eficiente.
- D) Coordinar el trabajo en grupo de su departamento.
- E) Administrar al personal de su departamento, haciendo las modificaciones necesarias.
- F) Determinar los objetivos y planes de la Auditoría, asegurándose de su ejecución, tanto a corto como largo plazo.
- H) Cumplir con las políticas de la Empresa.
- I) Discutir con la supervisión del área o departamento, anotando las observaciones necesarias.

Como se mencionó anteriormente, que la persona idónea para efectuar una Auditoría Operacional es el Contador Público en su carácter de Auditor Interno o Auditor Externo, lo cual trae consigo tanto ventajas como desventajas que a continuación se mencionan.

AUDITOR INTERNO

AUDITOR EXTERNO.

VENTAJAS:

- El costo de la Auditoría es Menor.
- Conoce mejor a la Empresa.
- La Auditoría se efectúa constante y continúa, se está en una posición favorable de vigilar - que se cumplan las recomendaciones propuestas, lo cual no ocurre con el Auditor Externo.
- No está influido por la rutina.
- Es mejor preparado respecto a técnicas y procedimientos de Auditoría.
- En los problemas que detecte, propondrá una solución lo más atinadamente posible.
- Debido a que no tiene ninguna dependencia económica respecto a la Compañía, puede planear mejor su trabajo, porque cuenta con el apoyo de la Administración.
- Tiene una basta experiencia Profesional en una variedad de empresas que le ayuda a proporcionar y recomendar soluciones alternativas sobre un problema específico.

DESVENTAJAS:

- Su independencia se ve restringida por depender económicamente de la Empresa.
- Su trabajo realizado puede caer en la rutina.
- No se alcanzan los objetivos - deseados.
- El costo es mayor.
- No va al detalle, como lo haría si fuera de la Empresa.

Capítulo IV

"Metodología de la Auditoría Operacional"

- 4.1. Familiarización.
- 4.2. Visita a las Instalaciones.
- 4.3. Análisis Financiero.
- 4.4. Análisis de Información Operativa. (No Financiera).
- 4.5. Entrevistas.
- 4.6. Examen de la Documentación.
- 4.7. Diagnóstico Preliminar.
- 4.8. Selección de Problemas a Examinar.
- 4.9. Ejecución.
- 4.10. Resumen de los Problemas Detectados.
- 4.11. Discusión Previa de los Problemas Detectados.
- 4.12. Diagnóstico.

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

La Auditoría Operacional es una especialidad nueva en la que se ha estado desarrollando el Licenciado en Contaduría, y que viene a resolver una serie de problemas por la falta de Comunicación entre los diversos niveles jerárquicos de la empresa, por lo tanto para resolver -- esos problemas fué necesario crear una metodología operacional la cual podemos comparar con el Método Científico, teniéndolo que adecuar a las situaciones específicas que se presenten dentro de una empresa en el desarrollo de su trabajo.

Por lo que normalmente el Licenciado en Contaduría independiente en su carácter de Auditor Externo es el profesional idóneo para llevar a cabo una Auditoría Operacional y para hacer recomendaciones a sus clientes que tiendan a incrementar la eficiencia y eficacia operacional, por lo tanto, aún cuando una Auditoría Operacional no requiera de un -- examen de Estados Financieros se debe realizar bajo las normas de Auditoría Generalmente aceptadas y de una Metodología a seguir.

En sí, la metodología para el desarrollo de una Auditoría operacional (Aplicable a la mayoría de los casos), según la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín No. 2, es la siguiente:

4.1.- FAMILIARIZACION.

Es el Estudio General y no profundo de la organización, estructura, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa que permitan conocerla en un plan general.

Esta familiarización enjuga la más importante metodología a cumplir , ya que el conocer a la operación, a la persona que la realice y los resultados que se obtienen, solo se logra con la información que -- nos proporcionaron, habiendo logrado una Comunicación "familiar".

4.2.- VISITA A LAS INSTALACIONES.

Se realiza para que el Auditor pueda observar directamente la - realización de todas las operaciones, como son los controles operacionales teniendo así la posibilidad de encontrar los problemas que pueden - existir.

4.3.- ANALISIS FINANCIERO.

Análisis financiero es la descomposición de las cifras contenidas en los Estados Financieros para la toma de desiciones, por lo tanto, nos permite conocer la situación actual de la empresa, su marcha y sustentencias. Esto indicará al Auditor las posibles áreas con problemas - operacionales, por lo que se deben hacer comparaciones y análisis tanto interna como externamente, para que sea posible la ubicación de la em-- presa en el ámbito de los negocios en general y en los de su ramo en -- particular.

Bien es cierto que este análisis es utilizado más por la empresa que por el Auditor Externo, por lo que los enfoques de cada uno son diferentes.

4.4.- ANALISIS DE INFORMACION OPERATIVA. (NO FINANCIERA).

Es el examen de información referente a todas las operaciones -

internas de la empresa como son:

- Diagramas.
- Instructivos y Manuales.
- Rotación de Personal.
- Estadísticas de la Producción.
- Venta de los Productos.
- Programas Presupuestales.

4.5.- ENTREVISTAS.

Estas se harán, principalmente con funcionarios responsables de la realización de las operaciones que requieran del examen, y desde luego que se relacionen, tomando en cuenta que si, a juicio del Auditor se necesitan, deberán entrevistarse funcionarios menores.

4.6.- EXAMEN DE LA DOCUMENTACION.

Esto tiene por objetivo el estudio minucioso y profundo de toda la información que se obtuvo en los pasos anteriores.

4.7.- DIAGNOSTICO PRELIMINAR.

Teniendo una concepción general del funcionamiento de la empresa, se elabora un resumen basado en cada una de las etapas anteriores - en el cual se indiquen:

- A) Los principales problemas que hasta el momento se hayan detectado.
- B) Las operaciones que deben y se pueden examinar, así como las posibles soluciones.

4.8.- SELECCION DE OPERACIONES A EXAMINAR.

Esta selección se hará en base a la importancia que para la empresa tengan las operaciones a examinar, tratando de elegir aquéllas -- que se caracterizan por ofrecer mayores posibilidades de mejorar la empresa, la selección necesita realizarse en coordinación con los funcionarios apropiados y tomando en cuenta las posibilidades de obtener resultados positivos de la Auditoría Operacional a corto plazo.

4.9.- EJECUCION.

Esta etapa se caracteriza por el uso de papeles de trabajo como son: Programas de trabajo, manuales de procedimientos, cuestionarios, cuadros, estadísticas, cuyo objetivo es la plena identificación de los problemas detectados y de los que resulten en esta investigación más -- profunda.

Siendo el objetivo principal de la Auditoría Operacional encontrar deficiencias en los controles operacionales, la elaboración de diagramas de flujo resultan instrumentos muy útiles en la ejecución del -- trabajo.

4.10.- RESUMEN DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS.

Esto es recapitular los problemas que se hayan encontrado, que indiquen claramente la existencia de deficiencias en los controles operacionales, y que su solución proporcione la oportunidad de disminuir -- los costos o aumentar la eficiencia de la empresa.

El objetivo de esta etapa, es la cuantificación del efecto de -

los problemas, indicar las posibles causas, precisar sus consecuencias y en cada caso mencionar medidas que deban aplicarse para su corrección o eliminación.

4.11.- DISCUSION PREVIA DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS.

El discutir el resultado de las etapas anteriores resulta benéfico, ya que se aprovecha la experiencia del personal de la empresa, -- con lo cual se pueden evitar errores de apreciación o interpretación.

4.12.- DIAGNOSTICO.

Esta etapa no es más que la elaboración del Informe de Auditoría Operacional; es decir, es un resumen del trabajo desarrollado.

Ya que la Metodología es aplicable a diferentes áreas, a continuación se mencionan los aspectos particulares del área de Ventas.

FAMILIARIZACION.

1).- Familiarización general con el entorno económico, político, social y legal en el que actúa la empresa y con la operación de ventas -- mediante estudios de sus objetivos, sus políticas, su estructura orgánica, sus sistemas y procedimientos, que permitan la ubicación de ventas -- en el flujo de las operaciones.

En esta etapa se pueden detectar fallas tales como: la carencia de los aspectos que se pretendan estudiar, la falta de adecuación de -- los objetivos específicos de ventas con los generales de la empresa, la no actualización de ellos.

2).- Más específicamente, la familiarización puede llevarse a cabo, investigando, entre otras cosas, la estratificación y características de los siguientes aspectos:

- A) Los productos que vende la empresa, los mercados que surte, sus competidores, la porción del mercado que absorbe, sus canales de distribución, el número promedio de clientes que maneja, etc.
- B) Las características de los productos; artículos de primera necesidad o de lujo, de demanda permanente, estacional o de moda.
- C) La política para la determinación de precios, para saber si son predeterminados, si son materia de negociación o si se calcula en cada ocasión al recibir una solicitud de cotización; en su caso, tener lista autorizada de precios vigentes.
- D) La política de Crédito que se tenga establecida.
- E) La política de publicidad establecida.
- F) Los clientes importantes que tengan, y en su caso, el grado de dependencia de la empresa de alguno o algunos de ellos.

3) Estudio de los expedientes de auditoría, informes y cartas de recomendaciones, cuando éstos sean aplicables.

VISITA A LAS INSTALACIONES.

4) Inspección de las instalaciones del departamento de ventas y los demás departamentos vinculados, (producción, compras, crédito y cobranzas, publicidad, facturación, almacenaje, etc.).

ANALISIS FINANCIERO Y DE INFORMACION OPERATIVA.

5).- Es el análisis de la información existente, tanto de carácter interno como externo, relativo a ventas, con objeto de evaluar su importancia en el conjunto de operaciones de la empresa, comparación de las ventas con las efectuadas en años anteriores, apreciando su tendencia y aplicación de razones financieras.

Los análisis más convenientes a considerar son:

- a) Por productos; en unidades, precios y contribución a las utilidades.
- b) Por área; (República, Estado, Regiones, etc.).
- c) Por canales de distribución.
- d) Por clientes.
- e) Por tipo de consumidor (Mayorista, detallista, etc.)
- j) El análisis del costo directo de distribución y su comparación contra el precio de venta por líneas de artículos.

6).- Elaboración de guías de Entrevistas y cuestionarios que permitan conocer cómo se realizan las operaciones dentro de ventas, tendientes a investigar si se efectúa eficientemente, es muy conveniente la elaboración de diagramas de flujo, que muestran gráficamente la secuencia de operación, los cuales pueden completarse con memoranda descriptiva de ella.

7).- Entrevistas con los responsables de la ejecución de las ventas y con los departamentos relacionados con ellas, verificando el

cumplimiento de las políticas que la empresa tenga establecidas, en algunos casos es conveniente realizar encuestas, entrevistas con clientes, comisionistas, agencias de publicidad y demás elementos externos que es tén relacionados con las ventas.

EXAMEN DE LA DOCUMENTACION.

8).- Estudio de los diversos registros, archivos y formas existentes para comprobar su funcionalidad.

EJECUCION.

9).- Precisar si los responsables de la operación de ventas tie nen presente los objetivos a lograr, los cuales deben ser congruentes - con los objetivos generales de la empresa y estar aprobados por la di-- rección. La responsabilidad de su logro debe ser conocida y aceptada - por todos los que intervienen en la operación de ventas, es necesaria - su coordinación con los presupuestos.

10).- Verificación de la existencia de presupuestos detallados, por lo menos en los principales artículos, que sirven de base para preparar los demás presupuestos; estos presupuestos deben surgir de pronós ticos que se basen en investigaciones de mercados, en la experiencia de los responsables primarios de la operación de ventas y estar de acuerdo con los objetivos fijados por ella.

11).- Verificación de la vigencia de un sistema por el cual los responsables de los objetivos les informen sobre las causas de desvia-- ciones, su justificación y medidas correctivas adoptadas al respecto.

12).- Selección de los productos más importantes de la empresa-saber:

- a) Si su mercado, su promoción y publicidad, están de acuerdo a los estudios y planes previos, así como los canales de distribución previstos.
- b) Su vida probable; su presentación en el mercado; su posición frente a la competencia.
- c) Respecto a productos que acusen una tendencia descendente en ventas, la previsión a artículos sustituidos, diversificación y/o simplificación.
- d) Los funcionarios y/o departamentos que intervienen en la determinación de precios y los factores que se consideraron para fijarlos: Disposiciones legales, competencia y costos de producción, distribución, inversión e inventarios, en cuentas por cobrar, activo fijo, etc.
- e) Si los incentivos son congruentes con el rendimiento de los productos.
- f) La utilidad marginal que aportan por unidad vendida.
- g) La forma en que interviene ventas en la determinación de los niveles de inventarios y en el impulso de la realización de productos de lento movimiento y obsoletos.

13) Determinación del volumen de devoluciones y pedidos no surtidos y en caso de ser importantes, seleccionar un período y definir su tendencia, los principales artículos que las provocan, la causa, lo que

ha hecho la empresa para impedirlos, los efectos que han tenido en el cliente, el conocimiento que de esto tiene el responsable de las ventas y su punto de vista al respecto.

14) Revisión de los Costos de los canales de distribución, en comparación con el volúmen de ventas de cada uno, determinación de si tales costos se han fijado con base en estudios formales y evaluaciones, comprendiendo el aspecto de ventas.

15).- Conocimiento, es la preparación del personal que ejecuta la operación, para tener una idea general de la forma como se atienden las ventas, aún cuando se entiende que el objeto de estudio en la Auditoría Operacional son precisamente las operaciones, más que las personas que la ejecutan o los departamentos responsables de ellas, de cualquier manera, su conocimiento resulta muy útil.

También es útil conocer si hay una adecuada distribución de las cargas de trabajo y de las funciones acordes con la capacidad del personal de ventas.

RESUMEN Y DISCUSION PREVIA DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS.

16).- Discusión de las recomendaciones con los interesados, este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia, afinar la interpretación del Auditor y hacer partícipe a los afectados en la labor creativa.

DIAGNOSTICO.

17).- Elaboración de Informes al Cliente, para lo cual es reco-

mendable hacer una recapitulación de los resultados obtenidos para detectar omisiones y jerarquizar hallazgos.

Finalmente, en la metodología será necesario utilizar un proceso de comprobación continua de la información obtenida de las diversas fuentes y siempre que sea posible la cuantificación del efecto de los problemas detectados y/o de los posibles cambios de métodos en ventas que procuren mayor eficiencia que los establecidos en la empresa.

Capítulo V

"La Aplicación de la Auditoría Operacional en el Area Area de Ventas.

- 5.1. Concepto y Alcance de la Auditoría Operacional en Ventas.
- 5.2. Estructura Organizacional en el Departamento - de Ventas.
- 5.3. Objetivo de la Auditoría Operacional en Ventas.
- 5.4. Clasificación de Ventas.
- 5.5. Técnicas, Cuestionarios y Programas de Trabajo- de la Auditoría Operacional en Ventas.

5.1.- CONCEPTO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN VENTAS.

Para poder comprender la operación de ventas dentro de una empresa, es necesario que definamos lo que significa esta:

La operación de Ventas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos.

El Concepto anterior, no sacrifica el objetivo de servicios para satisfacer al cliente, por el interés de alcanzar utilidades, ni viceversa; pretende un equilibrio adecuado entre ambas finalidades que permita la obtención de rendimientos razonables y dar al cliente lo que requiere.

La operación de ventas dentro de una empresa, comprende las siguientes actividades:

A) Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ventas, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento.

Específicamente los objetivos pueden estar relacionados con el nivel de servicios, el crecimiento de las ventas, su estabilidad, las ganancias, la determinación de precios, el tipo de productos, los canales de ventas, etc.

Las políticas pueden referirse al volumen y frecuencia de las ventas, las zonas, las remuneraciones al personal de ventas, etc.

B) Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos

cos y humanos que integran la operación de ventas y proponer los cambios pertinentes.

- C) Planear las actividades para que vendan los productos adecuados, en el lugar que se necesiten oportunamente, en las cantidades convenientes y a los precios correctos.
- D) Identificar las necesidades de los clientes en el campo de acción de la empresa y coordinar con los demás departamentos involucrados, la posibilidad de satisfacerlos adecuadamente. Para ello, deberá aprovecharse el resultado de investigaciones de mercado efectuadas para conocer sus preferencias y las condiciones del mercado.
- E) Conocer las características de sus competidores y las condiciones de venta que ofrecen.
- F) Participar en el establecimiento de las listas de precios.
- G) Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la empresa, surtirlos y establecer las condiciones de pago.
- H) Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.
- I) Vigilar la correcta secuencia de las ventas desde el momento en que se coloca un pedido, hasta que se hace la entrega del artículo en cuestión, con oportunidad y a satisfacción del interesado. Esta secuencia incluye la distribución física de los artículos y la selección de los canales más adecuados.
- J) Coordinar la Operación de Ventas con la operación de publicidad para incrementar la efectividad de ambas.

- K) Realizar promociones de ventas.
- L) Llevar registros de clientes que incluyan su historia, necesidades presentes y potenciales y otras características convenientes.
- M) Preparar el pronóstico de ventas.
- N) Someter a la dirección de la empresa el presupuesto de ventas y una vez aprobado explicar periódicamente las variaciones que se tengan, estas explicaciones permitirán tomar las medidas correctivas necesarias y retroalimentar el proceso de planeación.
- O) Establecer las estadísticas necesarias por zonas, líneas, artículos, agentes u otros criterios de clasificación para tener información oportuna, que permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias del mercado.
- P) Seleccionar y promover líneas y/o artículos con mejores márgenes.
- Q) Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos cumpliendo las políticas de comercialización y crédito y su aplicación.

Por lo que, la operación de ventas consiste en el conjunto de actividades que previa investigación y análisis del mercado, permite que adopten las medidas necesarias para asegurar el flujo continuo a los clientes, de los artículos y servicios que produce la empresa, en cantidades, precios, condiciones y calidad satisfactoria, obteniendo al mis-

mo tiempo el rendimiento deseado.

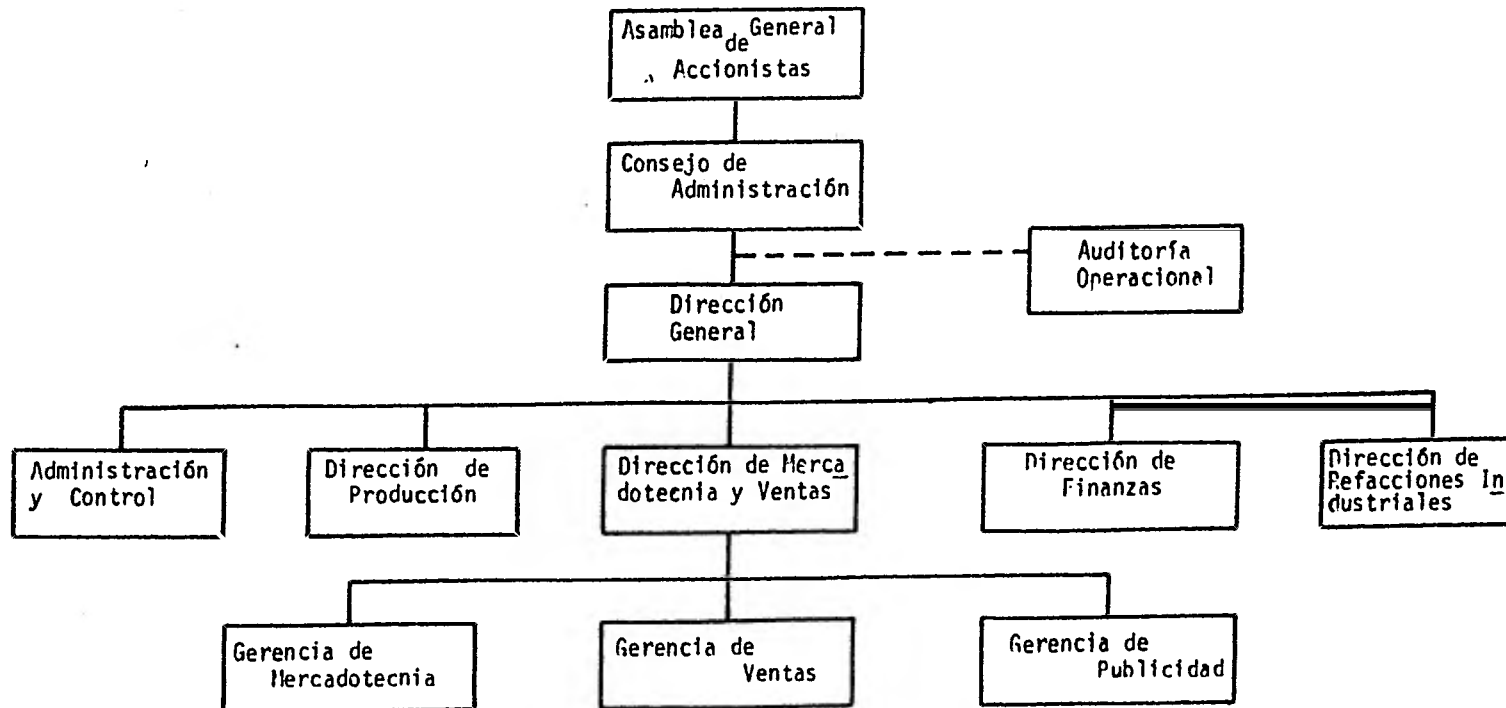
5.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Una vez que se han establecido las políticas, programas y procedimientos del Departamento de Ventas se procederá a organizarlo, estableciendo programas y actividades de los elementos humanos para una mejor eficiencia, sabiendo las actividades que se van a realizar, hay que determinar las cualidades de cada una de las personas que se piensan utilizar, formando niveles jerárquicos y fijar deberes así como responsabilidades de cada empleado.

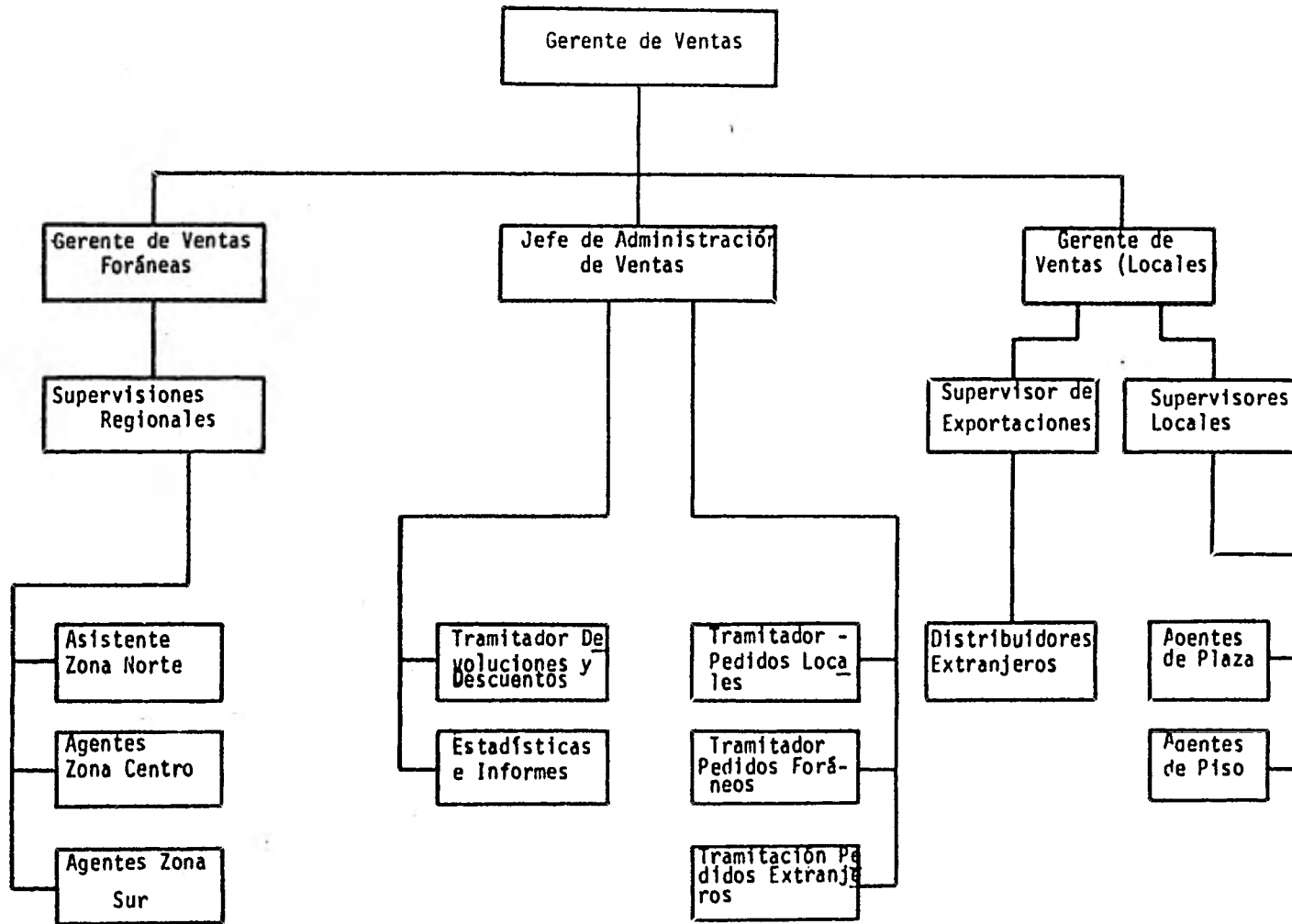
Para tener una integración de los elementos materiales y humanos, hay que tener presente, adecuar al personal a las necesidades del departamento y proveerlo de todos los elementos necesarios para un buen desarrollo de sus obligaciones.

Por lo tanto, a continuación se presenta un Organigrama General de un Departamento de Ventas dentro de una empresa.

ORGANIGRAMA DE LOCALIZACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA OPERACIONAL



ORGANIGRAMA DETALLADO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS



5.3.- OBJETIVOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN VENTAS.

La operación de ventas constituye una de las funciones principales que se efectúa dentro de una empresa, ya sea comercial, industrial o de servicios para el cumplimiento de sus objetivos.

Esta operación es la que va a proporcionar la mayoría de los recursos financieros de la empresa. Para cubrir los costos y gastos de operación y así poder obtener las utilidades esperadas por los accionistas, funcionarios, etc., interesados en el buen funcionamiento de la empresa.

Por lo tanto, el objetivo principal es el de procurar vender para su empresa, de acuerdo a la extensión de la misma y a la capacidad de producción.

Debe determinar las necesidades del consumidor, condiciones del mercado, demanda potencial, necesidades del producto en el mercado para considerar las especificaciones de dicho producto, también procurar que los clientes tengan el mejor servicio, que los pedidos se cumplan en las condiciones establecidas.

Otro de los objetivos es el de coordinar las funciones que se realizan o relacionan con otras áreas para el mejor cumplimiento de las políticas de ambas, adiestrar al personal de esta área en cuanto a funciones, planes, incentivos, responsabilidades a cumplir.

Otro objetivo es: conocer en un momento determinado los prospectos a clientes y determinar clientes potenciales para la empresa, mante

nerse a la vanguardia con relación al conocimiento de las tendencias -- económicas y competencia dentro del mercado, para poder establecer polí-
ticas de precios.

Como consecuencia de todo lo anterior, la Auditoría Operacional de Ventas tiene el objetivo de examinar ciertos aspectos administrati-
vos que constituyen el conjunto de actividades, comprendiendo el concep-
to y alcance de la operación de ventas, con el propósito de detectar --
problemas en la realización misma de la operación, de cuya solución pue-
dan surgir disminuciones de costos y/o aumento de eficiencia operativa.

5.4.- CLASIFICACION DE VENTAS.

Una empresa que se dedica a la manufacturación del producto - -
cuenta con diferentes sistemas de ventas para ponerse en contacto con -
el usuario del producto, éstos son:

5.4.1.- Directas al Consumidor.

5.4.2.- Por Distribuidores.

5.4.3.- Por Detallistas.

5.4.4.- A Consumidores Importantes.

5.4.5.- Concesionarios y Agencias.

5.4.6.- El Producto establece sus propios Canales de venta.

5.4.7.- Una Combinación de los Sistemas Anteriores.

5.4.1.- DIRECTAS AL CONSUMIDOR.

Este sistema de ventas se efectúa en los casos en que el produc-
to tiene un gran valor, en este tipo de operación intervienen muchas ve-
ces altos funcionarios de la empresa; hay ocasiones en que por tratarse

de equipos industriales se utilizan vendedores especialistas como son - los técnicos que trabajan a sueldo para la empresa y reciben algunas bonificaciones; cuando los productos se venden en gran cantidad, en este caso intervienen vendedores pagados por la empresa, en este caso el - - cliente tratará directamente con el productor para poder obtener un mejor precio y producto.

5.4.2.- POR DISTRIBUIDORES.

Una gran cantidad de productos se venden a través de distribuidores, y que son casas comerciales que desempeñan funciones de suma importancia, como son:

- A) Inversión de productos terminados adquiridos a los productores, disponibles para que el cliente los consuma.
- B) Localizados en un lugar cercano, con un buen sistema de almacenaje.
- C) Una buena promoción de ventas.
- D) Operación de ventas del producto y entrega de mercancía va - directamente al cliente.

Estas funciones son necesarias si es que se quiere que el pro-- ducto llegue al consumidor, los gastos de esta función deben ir compensados con las utilidades del Distribuidor.

Se puede decir que en este tipo de operación se manejan los descuentos por volumen.

Por lo tanto, el distribuidor es un colaborador necesario y eficiente del productor y deben existir buenas relaciones entre ambos mediante un trato justo y cumplido con los acuerdos establecidos.

5.4.3.- POR DETALLISTAS.

En este sistema es donde se requieren intermediarios, o sea los distribuidores que compran directamente al productor, y los detallistas compran a los distribuidores directamente, esto es cuando el productor no puede surtir a gran número de detallistas, los cuales son atendidos por los distribuidores.

El Detallista desempeña menos funciones que el distribuidor - - pues se abastece en cantidades pequeñas conforme se va vendiendo el producto, de esta manera invierte poco capital y sus gastos de almacenaje son reducidos, y rara vez financia a sus clientes. Este tipo de ventas puede ser: alimentos, ropa, refrescos, etc.

5.4.4.- VENTAS A CONSUMIDORES IMPORTANTES.

En ocasiones se tienen clientes de importancia para la empresa, que hacen compras al mayoreo teniendo otras condiciones de venta en precio y cantidad, pudiendo exigir precios de distribuidor sin tener los mismos gastos que el.

5.4.5.- CONCESIONARIOS Y AGENCIAS.

Algunos productores prefieren trabajar con concesionarios o - - agencias, los cuales trabajan a comisión y sus utilidades son de acuerdo al volumen de ventas.

Los concesionarios no invierten en el producto, pero sí en el almacenamiento, por lo que las utilidades son atractivas, los precios al -- concesionario son fijados por el productor y el concesionario no puede alterarlos.

5.4.6.- EL PRODUCTOR ESTABLECE SUS PROPIOS CANALES DE VENTAS.

Algunos productores consideran conveniente establecer sus propios canales de distribución, vendiendo directamente al detallista y estableciendo casas comerciales que actúan como detallistas y venden directamente al público.

Sus objetivos al actuar son:

- A) Lograr una distribución más económica.
- B) Promover mejor los productos.
- C) Conocer las necesidades y problemas del mercado.
- D) Dar un mejor servicio al cliente.

5.4.7.- COMBINACION DE LOS SISTEMAS ANTERIORES.

Algunos productores necesitan emplear una combinación de los sistemas mencionados para poder hacer llegar de la mejor manera el producto al cliente, estos casos se ven con aquellos productores que fabrican artículos de bajo precio, hasta equipos industriales especializados y con gran número de consumidores.

5.5.- TECNICAS, CUESTIONARIOS Y PROGRAMAS DE TRABAJO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN VENTAS.

5.1.- TECNICAS AUXILIARES PARA LA REVISION.

La práctica de la Auditoría Operacional concebida, como una herramienta para la administración moderna de las empresas, ha requerido de la aplicación de técnicas más evolucionadas a las que tradicionalmente se usan en la Auditoría Financiera (análisis, inspección, confirmación, investigación, declaraciones, observaciones, etc.), no se duda -- que la Auditoría Operacional tengan aplicación de las técnicas mencionadas, sin embargo para la Auditoría Operacional existen otras técnicas -- más especializadas que ofrezcan al Auditor la oportunidad de obtener mayores elementos de juicio para juzgar la eficiencia de las operaciones de la empresa; a continuación se mencionan las más aplicables al área -- de ventas.

- A) Diagramas de flujo operacional.
- B) Estudio de tiempos y movimientos.
- C) Investigación de Operaciones.
- D) Análisis financiero.

DIAGRAMAS DE FLUJO OPERACIONAL.

Representan por medio de gráficas la secuencia operativa de los procedimientos; son una herramienta indispensable para evaluar el control interno, tanto de la operación en sí como de los procedimientos y flujos de la documentación utilizada. Proporcionan de manera objetiva el panorama completo de una operación o un conjunto de ellas (cuando -- son menos); mediante su aplicación el auditor conoce el grado de acata-

miento, de las políticas, normas y procedimientos establecidos en la empresa, asimismo reflejan desviaciones o fallas en la operación y facilitan la sugerencia de medidas conexas.




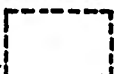
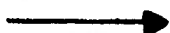

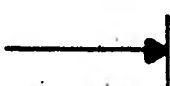
Para su elaboración es necesario seguir determinadas reglas al elaborar el flujo de operación.

- 1) Es conveniente que la forma en que se detalla el flujo, se haga indicando los departamentos y el personal que interviene en el mismo, para mayor claridad conviene que estos últimos deban ir separados en columnas verticales.
- 2) Es recomendable el uso de símbolos claros que muestran específicamente el trámite que ha seguido una operación con el objeto de evitar que las gráficas contengan explicaciones -- que ocupen demasiado espacio.
- 3) Es necesario que los símbolos utilizados en la documentación contengan sus iniciales de identificación por ejemplo "F" -- factura, "P" pedido, "R" remisión, etc., el significado de tales iniciales se detallará al calce de las gráficas, así mismo, es recomendable señalar en la parte superior de cada documento con una "O" cuando ésta es original y con número -- cuando sea copia.
- 4) Las gráficas deben mostrar un orden lógico, señalando claramente la continuidad de cada trámite y en especial cuando el documento o la información salgan del diagrama.
- 5) No se debe tratar de cubrir una operación demasiado amplia -

en un solo diagrama, sin embargo, el contenido del mismo debe ser autosuficiente.

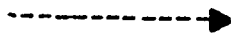
Aunque no se ha generalizado un estandar de símbolos en la Auditoría Operacional, debido a la falta de reglamentos sobre el particular, en ocasiones la simbología usada en el procesamiento electrónico de datos (E.D.P.), que es generalmente aceptada y reconocida sirve de base para elaborar los diagramas de flujo en la Auditoría Operacional, sin embargo se considera que los diagramas deben estar diseñados principalmente para evaluar el control interno y para tal efecto se han modificado algunos símbolos sin olvidar que la naturaleza de los mismos han de variar conforme al propósito para el cual el diagrama es diseñado.

La aplicación práctica la ejemplificamos en el siguiente Diagrama:

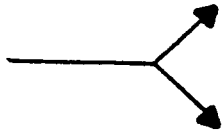
SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Punto de Iniciación.
	Documento
	Documento Preparado
	Copia Convencional
	Flujo de Documento
	Usado en el siguiente paso
	Proviene de otra gráfica o diagrama.

SIMBOLO

SIGNIFICADO



Sale de la gráfica o
Diagrama.



Alternativa.



Archivo Permanente; (A) alfa numé-
rico; (B) cronológico; (η) secuen-
cial numérico.



Archivo temporal; (A) alfa numérico;
(B) cronológico; (η) secuencial-
numérico.



Se anexa.



Destruyen



Inficiala



Firma



Libro o auxiliar



Documento origen.



Tarjeta perforada.



Reporte

DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTAS

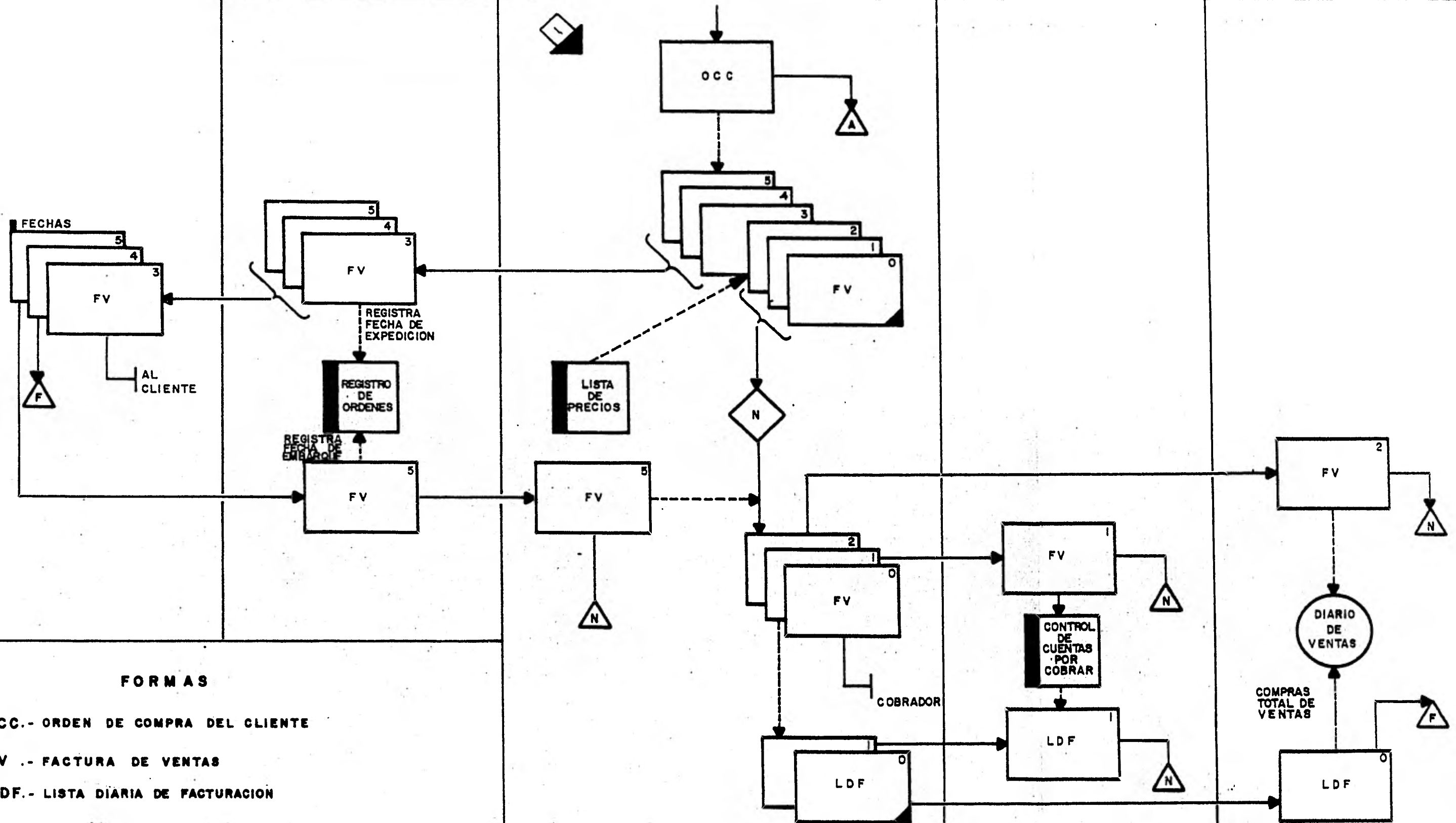
DEPARTAMENTO DE EMBARQUES

CONTROL DE ORDENES

DEPARTAMENTO DE VENTAS Y FACTURACION

CUENTAS POR COBRAR

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



Por lo tanto, los diagramas de flujo son un método orientado a la valuación de los sistemas, con lo cual ofrece las siguientes ventajas:

- 1) Una mejor comprensión del negocio y del sistema contable.
- 2) Una operación más comprensible del control interno.
- 3) Evitar el riesgo de un tratamiento superficial y poco imaginativo a que puede conducir un cuestionario largo de procedimientos.
- 4) Recomendaciones más valiosas y realistas, tanto de control interno como de eficiencia de sistemas de operaciones.
- 5) Mayor uso de la iniciativa por parte del personal en ese campo.
- 6) Menor riesgo de ir a través de métodos de verificación sin entenderlos.
- 7) Mayor productividad del tiempo de auditoría.

Los diagramas constituyen solo una parte del gran todo. Son -- las demás partes de ese todo, lo que más interesa al análisis del control una vez que ha sido diagramado el sistema y efectuada la investigación de fallas.

Para concluir, el uso de esta técnica se puede decir que solo es un medio para alcanzar un fin.

ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

La utilización de esta técnica radica principalmente en la eli-

minación, simplificación y estandarización del trabajo, consiste en un procedimiento sistemático para el análisis del trabajo y establece normas de tiempo para la tarea.

INVESTIGACION DE OPERACIONES.

La investigación de operaciones constituye una ciencia aplicada, la cual utiliza todas las técnicas científicas conocidas, como instrumentos para la resolución de un problema específico; comprende el empleo de métodos de eficiencia y la aplicación del método experimental al estudio de las operaciones.

ANALISIS FINANCIERO.

Son métodos por los cuales el auditor, adquiere información financiera y operativa de la empresa, sobre la cual basa sus opiniones -- que dará a los funcionarios de la empresa.

Por lo tanto, encontramos en seguida, algunas razones para medir y evaluar la eficiencia y la operación:

Influencia de la ubicación de la fábrica.	=	$\frac{\text{Total de gastos de venta y de transporte.}}{\text{Costo de lo vendido}}$
% del costo de publicidad y de venta	=	$\frac{\text{Costo de propaganda de ventas y promoción}}{\text{Ventas netas}}$
Rotación de la cobranza por vendedor	=	$\frac{\text{Ventas netas x vendedor}}{\text{Promedio de saldos de cxc X - vendedor.}}$

Plazo de las deudas de los clientes	=	$\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$
Indicación de políticas de crédito	=	$\frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Volúmen de los créditos concedidos}}$
Promoción de devoluciones	=	$\frac{\text{Valor de mercancía devueltas}}{\text{Ventas netas}}$

Con estos resultados se obtendrá un juicio para opinar sobre la efectividad y eficiencia de la operación.

Existen otras técnicas para el desarrollo de la Auditoría Operacional, como son:

- Hojas de datos.
- Listas de comprobación y programas de trabajo.
- Muestreo y medición del tiempo.
- Cuestionarios operativos.

PROGRAMA DE AUDITORIA OPERACIONAL EN VENTAS.

Procedimiento	Hecho por	Revisado por	Observaciones
<p>A) Partiendo de los registros iniciales de ventas, - (remisiones, órdenes de embarque, notas de ventas, pedidos de cliente, órdenes de servicio, contratos, etc.). Seleccionar las partidas a examinar y aplicar los siguientes procedimientos de revisión.</p> <p>a) Vigilar la secuencia numérica de los registros iniciales de ventas.</p> <p>b) Cerciorarse que las partidas seleccionadas se encuentren debidamente facturadas.</p> <p>c) De las facturas revisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precio unitario contra lista de precios. - Cálculos aritméticos. - Que los descuentos y rebajas estén de acuerdo con las políticas establecidas. - Autorización de crédito. - Que las facturas coincidan con el registro inicial de ventas. <p>d) Confrontar las facturas con la sumarización de ventas (listados, pólizas de ventas, etc.), -- hasta su registro en libro mayor. Cerciorarse de la secuencia numérica de los diferentes series de facturas, en caso de cancelación se <u>de</u>berán examinar las facturas originales.</p> <p>e) Si se considera conveniente, revisar los auxiliares de clientes para cerciorarse del <u>correc</u></p>			

Procedimiento	Hecho por	Revisado por	Observaciones
<p>to cargo de las facturas sujetas a examen.</p> <p>2).- Si la compañía lleva el sistema de inventarios perpétuos, es aconsejable seleccionar las partidas a revisar, partiendo de los créditos a los registros o auxiliares de inventarios perpétuos, continuar con el registro inicial de ventas y seguir con el procedimiento consignado en el punto anterior.</p> <p>Otro procedimiento sería que, partiendo de los registros iniciales de ventas, se verificara el correcto descargo de lo vendido en los auxiliares de inventarios perpétuos.</p> <p>3).- Para revisar el costo de ventas cuando la compañía maneja sistemas de inventarios perpétuos.</p> <p>a) Verificar que todas las facturas revisadas se encuentren perfectamente costeadas con base en los costos que acusan los registros de inventarios.</p> <p>b) Revisar cálculos aritméticos.</p> <p>c) Verificar que la sumarización de ventas, probablemente tengan sumariado el costo de ventas.</p> <p>4).- Examine los pronósticos de ventas y deter-</p>			

Procedimiento	Hecho por	Revisado por	Observaciones
<p>mine qué elementos e informaciones se toman en cuenta para su elaboración.</p> <p>5).- Determine qué relación existe entre las -- cuentas de ventas y los presupuestos.</p> <p>6).- Determine en qué factores se basa la política de fijación de precios de la empresa.</p> <p>a) ¿Se toma en cuenta la demanda?</p> <p>b) ¿El tipo de competencia?</p> <p>c) ¿Se determina con precisión, para quién se -- va a producir?</p> <p>d) ¿Se toma en cuenta el costo para determinar el límite más bajo de precio?</p> <p>7).- Determine si las políticas de operación -- de compras están acordes con las ventas.</p> <p>8).- Revise los procedimientos para recluta-- miento y selección de personal de ventas y cercio-- rarse de que se aplique con seguridad.</p> <p>9) Revise los programas de entrenamiento a -- vendedores, y determine si se cubren los -- siguientes aspectos.</p> <p>a) Conocimiento del producto o servicio .</p>			

Procedimiento	Hecho por	Revisado por	Observaciones
<p>b) Conocimiento de la empresa en cuanto a objetivos, políticas de tipo general; forma como operan el crédito y la cobranza.</p> <p>c) Conocimiento de los clientes.</p> <p>d) Dominio de la técnica para vender.</p> <p>10).- Determine la rotación del personal y determine sus causas.</p> <p>11).- Analice el sistema de remuneración a vendedores y determine si:</p> <p>a) Son adecuados y brindan seguridad.</p> <p>b) Incluyen incentivos.</p> <p>c) Son flexibles a cambios.</p> <p>d) Son económicos de acuerdo al volumen.</p> <p>12).- Determine si las cuotas de ventas son fijadas unilateralmente o con la intervención de vendedores.</p> <p>13).- En forma selectiva analice la antigüedad de productos terminados, almacenados y cerciórese de que físicamente estén saliendo, primero los productos más antiguos.</p> <p>14).- Analice si son adecuados los medios de -</p>			

Procedimiento	Hecho por	Revisado por	Observaciones
<p>transporte utilizados en relación al producto, sin -- perder de vista el factor costo.</p> <p>15).- Otros procedimientos.</p> <p>***</p>			

CUESTIONARIO DE CONTROL OPERACIONAL EN VENTAS.

	SI	NO	N/A
1.- Se cuenta con estadísticas de ventas por producto o por línea durante los últimos 5 años?	---	---	---
2.- ¿Se comparan las estadísticas de ventas con las de otros departamentos de la empresa?	---	---	---
3.- ¿Se preparan los presupuestos de ventas sobre bases realistas?	---	---	---
4.- ¿Se preparan los presupuestos sobre bases optimistas?	---	---	---
5.- ¿Se emplea la técnica de contribución marginal (ventas netas-costos directos), para cada vendedor, producto o líneas de producto, clientes, territorio o mercado conocido?	---	---	---
6.- ¿Se coordina el presupuesto de ventas con el presupuesto de producción?	---	---	---
7.- En la conjugación del presupuesto de ventas-producción, se procura evitar valles y picos en producción, así como exceso, defecto de artículos terminados?	---	---	---

	SI	NO	N/A
8.- ¿Se comparan volúmenes de ventas esperados por cada vendedor o por lo realmente ganado?	---	---	---
9.- ¿Preparan reportes los vendedores, ¿con qué frecuencia?	---	---	---
10.- ¿Se conocen las utilidades que genera un vendedor o bien un territorio?	---	---	---
11.- ¿Se auxilian los vendedores con el gerente de mercadotecnia, ingeniería o producción para recomendar productos adecuados a sus clientes?	---	---	---
12.- ¿Se asignan cuotas a cada vendedor?	---	---	---
13.- ¿Existen programas de incentivos para vendedores?	---	---	---
14.- ¿Se integra a los vendedores a los siguientes problemas?	---	---	---
a) Cuentas de cobro difícil.	---	---	---
b) Diferencias en especificaciones del producto	---	---	---
c) Diferencias por entregas extemporáneas.	---	---	---
d) Inventarios en consignación o depósitos con clientes.	---	---	---

	SI	NO	N/A
e) Nuevos requerimientos del cliente	---	---	---
15.- ¿Se preocupa el departamento de ventas por cambios específicos en sus productos, servicios o satisfactores que demanden el futuro del cliente o clientes?	---	---	---
16.- Además de ventas por medio de vendedores ¿se ha contemplado la posibilidad de ventas directas, ventas a través de distribuidores, en consignación, etc.?	---	---	---
17.- ¿Conocen los vendedores los productos que fabrica la Empresa?	---	---	---
18.- ¿Existen programas de entrenamiento?	---	---	---
19.- ¿Son autorizados por el departamento de crédito los pedidos del cliente?	---	---	---
20.- ¿Cuáles son las bases para la fijación de precios de venta?	---	---	---
21.- ¿Participa el departamento de ventas en el establecimiento de políticas de crédito y respeta su cumplimiento?	---	---	---
22.- ¿Se llevan adecuados registros de clientes que incluyen su historial, necesidades presentes, potenciales y-			

	SI	NO	N/A
otras características?	---	---	---
23.- ¿Se conoce la utilidad que genera a la empresa cada cliente?	---	---	---
24.- ¿Existen clientes claves de los que depende la estabilidad de la empresa?	---	---	---
25.- ¿Quién autoriza y revisa los descuentos y rebajas sobre ventas?	---	---	---
26.- ¿Se controlan los volúmenes de devoluciones? Se reportan a la gerencia?	---	---	---
27.- ¿Se preocupa la empresa por conocer cuáles de sus productos vendidos se han convertido en mercancía obsoleta o de lento movimiento para sus clientes?	---	---	---
28.- ¿Se elaboran adecuadamente los presupuestos de publicidad?	---	---	---
29.- ¿Se revisan los gastos hechos por las agencias de publicidad a manera de tener un buen control de gastos?	---	---	---
30.- ¿Las facturas de las agencias publicitarias son soportadas con cargos reales de los medios que dieron el servicio?	---	---	---

	SI	NO	N/A
31.- ¿Las garantías que ofrece la empresa - son comparables con las de la competen <u>cia</u> cia?	---	---	---
32.- ¿Si hay devoluciones son estas justifi <u>ca</u> cadas?	---	---	---

Comentarios: _____

Capítulo VI

"Resultados de la Auditoría Operacional"

6.1.- Informe.

6.1.1.- Importancia y Concepto -
del Informe.

6.1.2.- Naturaleza.

6.1.3.- Estructura y Forma.

6.1.4.- Evaluación y efectos de -
los Problemas.

6.1.- INFORME.

El informe de Auditoría Operacional debe estar debidamente estructurado y los Comentarios y/o reclasificaciones deben ser pertinentes, ya que el Informe por sí solo puede ser un medio de comunicación efectiva, para los diferentes niveles de la Gerencia.

En consecuencia, el Informe debe reunir los siguientes elementos de calidad y de contenido.

A) PRECISION.

- Cada afirmación deberá estar firmemente basada.
- Hacer sentir que nos aseguramos personalmente de los hechos.
- Importancia de los comentarios y forma de estructurarlos.
- Remitir al lector directamente al centro del problema.

B) CLARIDAD.

- Poner en la mente del lector lo que está en la mente del auditor.
- Evitar lenguaje vulgar o técnico.
- Tener bien definidas las ideas.
- Escribir cuando se está dispuesto.
- Estructura adecuada.
- En ocasiones es necesario presentar antecedentes.

C) CONCISION.

- Significa quitar todo lo que sea supérfluo.

D) LENGUAJE

- Evitar repetición de palabras.

- Enfoque positivo.
- Buena redacción.
- Buena Ortografía.

E) OPORTUNIDAD.

F) TONO DE LOS COMENTARIOS.

6.1.1.- IMPORTANCIA Y CONCEPTO DEL INFORME.

El informe de la Auditoría Operacional es el producto terminado del auditor en cuanto a su trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los funcionarios de la empresa, ya que al cliente lo que en última instancia no le atañe de cierta manera, son los procedimientos utilizados para llegar a determinada conclusión, ya que le interesa más el saber cuáles fueron los problemas detectados en los que no se observe la eficiencia y eficacia referidas.

El contenido del Informe se debe enfocar a mostrar objetivamente, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la Empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado.

Con este enfoque permitirá asimismo, que de las soluciones dadas a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y también en la productividad.

Para que un Informe de Auditoría Operacional sea útil a la Empresa este debe ser ágil y orientado hacia la acción, también, siempre que se pueda se deben cuantificar el efecto de los problemas detecta--

dos y existentes y de los posibles cambios.

6.2.- NATURALEZA.

Por las características de la Auditoría Operacional el Informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasman los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional, el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

Congruentemente con la afirmación anterior, debe precisarse que no es posible que como resultado final del trabajo se presente una opinión fundamentada tipo dictamen sobre estados financieros, sobre el grado de eficiencia existente en la Empresa.

El informe o Diagnóstico de Auditoría Operacional no tiene la finalidad de emitir un dictamen, ni es posible darle tal alcance.

Por otra parte, también debe quedar claro que el Informe de la Auditoría Operacional es distinto al producto terminado de un proyecto de Consultoría Administrativa, pues en este último, el resultado final implica necesariamente proporcionar sugerencias específicas, el diseño de formas, procedimientos y sistemas necesarios, la instalación de ellos y posteriormente efectuar visitas de supervisión, todo lo anterior con la finalidad de que las ideas presentadas funcionen a plenitud y aporte los beneficios derivados.

En algunas ocasiones, el Informe del Auditor Operacional puede ser el inicio de un trabajo de Consultoría Administrativa a Cargo -

de Consultores Externos o Internos.

6.1.3.- ESTRUCTURA Y FORMA.

El contenido básico tanto en estructura como forma, debe incluir los siguientes aspectos:

6.1.3.1.- Introducción.

6.1.3.2.- Objetivos de la Revisión.

6.1.3.3.- Alcance y Limitaciones.

6.1.3.4.- Opinión General.

6.1.3.5.- Resultados.

A) Situaciones que afecten desfavorablemente a la eficiencia operacional.

B) Sugerencias para mejorar el Informe.

6.1.3.6.- Anexos.

6.1.3.1.- INTRODUCCION.

En virtud de ser lo primero que verá el lector, es indispensable que sea claro con el impacto necesario para invitarlo a que continúe leyendo de tal forma que desde el inicio mismo del informe, el lector sienta que va a encontrar opiniones positivas e interesantes que contribuyan a elevar la eficiencia de la empresa y que tales apreciaciones estén expresadas por personas preparadas profesionalmente para brindar mayor colaboración a la administración de la empresa y a toda la organización en sí. Deben establecerse con precisión los siguientes aspectos:

- Identificación del trabajo.

- Fecha del examen o período.
- Tipo de trabajo.
- Referencia con trabajos previos.

6.1.3.2.- OBJETIVOS DE LA REVISION.

A continuación de la introducción, deben presentarse los objetivos que se persiguieron al realizar la Auditoría Operacional; éstos deben establecerse con claridad y precisión, de tal manera que el lector capte en pocas palabras hacia donde se enfocó la revisión, que pretendimos al llevar a cabo y ubicarlo en un marco de referencia sobre los fines de nuestra Auditoría.

Se señalará en qué términos deben mencionarse los objetivos.

Nuestra revisión se enfocó principalmente a cubrir los siguientes aspectos:

OBJETIVOS:

- A) Análisis y evaluación de las políticas prescrites para el área de ventas.
- B) Adecuación de los Sistemas y Procedimientos de control interno establecidos.
- C) Evaluación de la eficiencia como resultado del examen operacional en ventas.
- D) Razonabilidad de las ventas por el período seleccionado.
- E) Examen de la Documentación Comprobatoria que res

palde las operaciones de ventas:

6.3.1.3.- ALCANCE Y LIMITACIONES.

Es responsabilidad del Auditor Operacional mencionar la profundidad de sus pruebas de Auditoría, así como las limitaciones que hubiere en el desarrollo de su trabajo, para lo cual deberá establecer - claramente:

- Principales Procedimientos.
- Extensiones de las Pruebas.
- Areas y Operaciones no cubiertas y Motivos por no hacerlo.
- Criterio de Prioridades establecido.
- Participación de Personal ajeno a Auditoría.
- Ampliaciones a la Revisión.

6.3.1.4.- OPINION GENERAL.

En esta fase, es conveniente mencionar, de una manera categórica el Resultado General de la Revisión; es recomendable usar concretamente conceptos tales como:

"En términos Generales, los resultados fueron satisfactorios".

"Con motivo de nuestra revisión se detectaron malversaciones de efectivo por \$....."

"Se obtuvieron las renunciaciones o consignaciones en su caso, de los señores.... "

"Las ventas se vieron disminuídas en \$....., por las causas que a continuación se mencionan:"

6.1.3.5.- RESULTADOS.

Resultados Favorables.

- Comentarios claros y cortos.
- Evitar el uso de términos excluyentes o determinantes en -- grado extremo (perfecto, excelente, inmejorable, etc.).

A) SITUACIONES QUE AFECTAN DESFAVORABLEMENTE LA EFICIENCIA -- OPERACIONAL.

En esta parte del Informe es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que se resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referente a una descripción más extensa en la que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, causas, consecuencias y ejemplos, es decir, se hace por medio de:

- Resumen.
- Parámetros.
- Hechos.
- Efectos.
- Causas.

B)- SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA.

Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de la operación. Dichas sugerencias podrán ser especificadas en los casos en que tengan elementos para ello; en otras ocasiones las recomendaciones tendrán carácter de General.

Algunas características de las sugerencias son:

- Adecuadas y realistas.
- Económicas en función al costo de lo que se pretende controlar.
- Previstas para incremento de operaciones.
- Acciones constructivas en beneficio de la corporación.

6.1.3.6.- ANEXOS.

Comunmente se destinan a contener el detalle de las observaciones que por su volumen u objetividad requieran de presentación pormenorizada con el propósito de contribuir a la mayor concisión del texto y hacer del mismo una lectura más ágil y deben tener las siguientes características:

- Título apropiado a la naturaleza de su contenido.
- Referenciarlos en el cuerpo del informe.
- Aunque presentados en forma separada, forman parte del contenido general del informe.
- Agrupar, ordenadamente las observaciones de naturaleza similar.

6.1.4.- EVALUACION Y EFECTOS DE LOS PROBLEMAS.

El enfoque que conviene dar al informe, debe tender a resaltar objetivamente siempre que sea posible el efecto cuantificado que provocan las ineficiencias detectadas sus causas y consecuencias.

Conviene presentar muy claramente a la administración de la empresa el efecto de las ineficiencias existentes, a fin de motivar la

toma de las medidas correctivas.

El efecto y consecuencias de los problemas a que se hace referencia, pueden corresponder a una pérdida; en tanto que las sugerencias que se presentan, deben estar orientadas a un aumento de productividad, ahorros que podrían lograrse o bien, otros aspectos susceptibles de provocar nuevas fuentes de utilidades.

Generalmente, al mencionar en el Informe las Causas de la Ineficiencia, proporciona las bases para el cambio o cambios que deban efectuarse para eliminarlas.

RECOMENDACIONES PRACTICAS PARA ELABORAR EL INFORME.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para elaborar un Informe:

- Definir cuál es el propósito del Informe (final, parcial, de detalle, de panorama).
- A quién se dirige.
- Qué le interesa a los lectores (no decir lo que ya se conoce).
- Uso de síntesis (permite tener una idea general sin leer el informe en su totalidad).
- Necesidad de seleccionar y utilizar índices (así se puede ir a la sección o información de respaldo que interesa).
- Utilización de subtítulos (fijan ideas, ayudan a memorizar).
- Los comentarios deben jerarquizarse (incoscientemente siem--

pre se considera que lo primero es lo más importante).

- Sólo en caso de excepción deben describirse procedimientos de examen.
- Las tendencias y las cifras relativas pueden ser mejores -- que las estáticas y los números absolutos.
- Siempre que sea conveniente deben usarse cifras cerradas, - (en miles, cientos, etc.).

Un Decálogo para preparar un buen Informe de Auditoría Operacional, es el siguiente:

- 1).- Enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operación del negocio. Cualquier Ejecutivo, estará interesado en cambios de procedimientos que resulten en reducción de costos, no estará igualmente interesado en controles productivos.
- 2).- Deben omitirse partidas o hechos poco significativos que no requieran la atención de los Ejecutivos.
- 3).- Limitar el Informe al mínimo indispensable.
- 4).- No esperar que el funcionario conozca términos de Auditoría. Escriba el Informe en el lenguaje que él está acostumbrado a usar.
- 5).- No haga críticas que no vayan acompañadas de sugerencias constructivas o que no estén respaldadas por hechos. En aspectos técnicos, en los que el Auditor esté capacitado para hacer una recomendación específica, los hallazgos -

deben ser informados con la sugestión de que sean estudiados con mayor detalle por expertos calificados cuando la situación parezca requerir dicha acción.

- 6).- Discuta el Informe con todos los responsables que se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones.
- 7).- En la medida de lo posible, obtenga el acuerdo de los funcionarios afectados por las recomendaciones y en su caso presentarlas como sugestiones conjuntas.
- 8).- Si no se cuenta con la aprobación de los afectados, cuando menos asegúrese que si hay acuerdo en cuanto a las circunstancias y hechos que se informan. Así los directivos superiores podrán ver la posición del afectado y la del Auditor y tomar una decisión (acción).
- 9).- Envíe copias (o síntesis) del Informe final a todos los encargados de departamentos operativos que se vean afectados, así como al funcionario responsable de la operación auditada. (Si se usan sumarios, debe tenerse cuidado que sean lo suficientemente amplios para dar una idea adecuada de los antecedentes y de las razones para la recomendación).
- 10).- No circule material que no contenga el propio Informe.

C O N C L U S I O N E S

Después de haber efectuado la Investigación sobre la Auditoría Operacional en Ventas, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- A).- La Auditoría Operacional nace como extensión de la Auditoría Interna, debido a que los empresarios necesitan un mayor control del Sistema Operativo y debido a esto se le ha llegado a llamar "Los ojos de la Gerencia".
- B).- El Personal Idóneo para la realización de esta actividad, es el Contador Público o Privado, claro, asesorándose de otros profesionales, según el área a revisar.
- C).- El Objetivo Principal de la Auditoría Operacional en Ventas es: El examinar ciertos aspectos administrativos, - que constituyen el conjunto de actividades que comprenden la operación de ventas, con el propósito de detectar problemas o deficiencias en los controles operacionales existentes o en la realización misma de las sociedades, - de cuya solución pueden surgir disminuciones de costos - y/o aumento de la eficiencia operativa.
- D).- La principal finalidad que tiene la Auditoría Operacional en Ventas, es la de aumentar la eficiencia y eficacia operativa. Con la utilización de las técnicas aplicables a la Auditoría de Estados Financieros, como las diversas técnicas que le son propias, como son: Diagramas de Flujo, Estudio de Tiempos y Movimientos Investiga

ción de Operaciones, Análisis Financiero, Cuestionarios-
de Control Operativo, Muestreo y Medición del Trabajo, -
Listas de Comprobación, etc.

E).- El resultado de trabajo del Auditor Operacional, se encuentra plasmado no en un dictamen, sino en un Informe - que es lo único que conoce la Gerencia, por lo cual debe ser preciso, claro, conciso, con lenguaje comprensible y oportuno.

Por lo tanto, la Auditoría Operacional no debe actuar en detrimento de la utilidad, sirve para evaluar la efectividad con que se logran las metas deseadas o se realiza el trabajo, pero no para hallar las mejores soluciones de los problemas, es útil para informar con - - exactitud acerca de los problemas que existen, pero no puede determinar si ha llegado el momento oportuno para resolverlos. Cuando sea necesario indicar un cambio que posiblemente resulte útil, el Auditor -- Operacional deberá separarse de su papel como tal y actuar como especialista o planificador de proyecto.

B I B L I O G R A F I A

- ARIO GARZA MERCADO.- Manual de Técnicas de Investigación. Mé-
xico. El Colegio de México, 1974.- (2a. Ed.).
- FERNANDEZ ARENAS JOSE ANTONIO.- La Auditoría Administrativa.-
México, D.F. Diana, 1979.
- WILLIAM P. LEONARD.- Auditoría Administrativa.- México, D.F.-
Editorial Diana. 1979.
- COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL; LA AUDITORIA OPERACIONAL -
COORDINADA CON EL EXAMEN DE ESTADOS FINANCIEROS (AUDITORIA -
OPERATIVA). México.- Instituto Mexicano de Contadores Públi-
cos, 1975. Boletín No. 1.
- COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL, METODOLOGIA DE LA AUDITO--
RIA OPERACIONAL.- México, D.F.- Instituto Mexicano de Contado-
res Públicos, 1975. Boletín 2.
- COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL. AUDITORIA OPERACIONAL.- Mé-
xico, D.F. I.M.C.P., 1975. Boletín 4.
- LOZANO NIEVA JORGE.- Auditoría Interna, Su Enfoque Operacio--
nal, Administrativo y de Relaciones Humanas.- Estudios Conta- -
bles y Administrativos, S.A.- 1979.
- SANTILLA G.RAMON.- Auditoría Interna Integral, México, D.F. -
Ediciones Contables y Administrativas, S.A. 1980.

-MEMORIA TERCER SIMPOSIUM NACIONAL SOBRE AUDITORIA INTERNA. --
(OPERACIONAL). México, D.F., Editorial I.E.

-ROY A. LINDBERG y THEODORE COHN, Auditoría de Operaciones. --
México, D.F., Técnica, 1975. (Primera Edición en Español).

-NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.- México, Instituto Mexi-
cano de Contadores Públicos. 1979.

Tesis:

-VIOLETA CASTRO L. M.; Curso de Auditoría III "Auditoría Inter-
na y Operaciónal", U.N.A.M., México, 1977.

-LIZARRAGA ARTURO MORALES.- Metodología de la Auditoría Opera-
cional, U.N.A.M., México, 1976.

E P I L O G O:

Desde tiempos inmemoriales; el hombre busca entre sus semejantes a aquellos que ejercen su misma actividad, con el propósito de -- unir sus esfuerzos para lograr su superación como grupo y como individuo y proteger sus intereses comunes.

Nosotros, quienes ejercemos la Contaduría Pública, no somos -- ajenos a esa inquietud que emana de la misma naturaleza del hombre, -- por contra, sentimos la necesidad de ayudarnos mutuamente, para lograr un reconocimiento cada vez mayor de nuestra Profesión por parte de la Sociedad.

Sabemos que una Profesión fuerte y prestigiada, refleja una -- imagen favorablemente en cada uno de nosotros, y por otra parte reconocemos que es nuestra propia estatura profesional y comportamiento ético, lo que coadyuvará a formar la imagen de nuestra profesión.

La Contaduría Pública será tan fuerte y prestigiada como lo -- sean los Licenciados en Contaduría que lo integren.

Mensaje del I. M. C. P.

En Exposición del Instituto. - 1979.