



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

**ASPECTOS GENERALES DE  
LA AUDITORIA OPERACIONAL.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A :

**JOSE ALBERTO FUENTES ALQUICIRA**

DIRECTOR DE SEMINARIO  
C. P. y L. A. E. Oscar Chávez Flores

1 9 8 3



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## I N D I C E .

INTRODUCCION.	1
I.- GENERALIDADES.	
1.- Diferentes conceptos y criterios.	4
2.- Origen y Antecedentes.	8
II.- REQUISITOS PARA APLICAR LA AUDITORIA OPARACIONAL.	
1.- Características del auditor de operaciones.	12
2.- Grado de importancia de las operaciones.	15
3.- Metodología.	16
III.- RESULTADO DEL ESTUDIO Y EVALUACION DE LAS OPERACIONES.	
1.- El informe de auditoría operacional.	23
IV.- CONCEPTOS BASICOS Y METODOLOGIA A APLICAR EN ALGUNAS AREAS DE REVISION.	
A) Compras.	34
B) Ventas.	42
C) Cobranzas.	51
D) Recursos Humanos.	57
E) Otras.	66
2.- Herramientas para su aplicación.	66
CONCLUSIONES.	72
BIBLIOGRAFIA.	74

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

Cuando estuve estudiando la materia de Auditoría, encontré que los semestres eran muy cortos y a los maestros no les daba tiempo de terminar los programas de estudio, y si lo terminaban solo se veía de una manera superficial.

Esto ocasionó que en mí se despertara una constante inquietud al conocer los diferentes tipos de Auditoría que existen, y no quedar completamente satisfecho, principalmente, de lo que específicamente es la Auditoría Operacional; motivo por el cuál considere conveniente ampliar mis conocimientos en ésta área y estudiar el Seminario de Investigación.

El tema de éste trabajo me era casi del todo desconocido, pero él mismo se constituyó para mí en algo de especial interés para la investigación, por el simple hecho de no tener al alcance documentación tan variada como es el caso de la Auditoría Interna, Externa y Administrativa.

Esto trajo como consecuencia poner todo el entusiasmo de mi parte para poderme formar un juicio personal de lo que es, lo que busca, y pretende la Auditoría Operacional.

Una de las principales inquietudes que en mí se despertaron sobre éste tipo de Auditoría, era la discrepancia que existe entre los profesionistas que la llevan a la práctica al nombrarla de diferentes maneras. El Capítulo I trata de despejar ésta inquietud.

El Capítulo II señala las características que deberá de cumplir el auditor de operaciones para poder llevarla a la práctica, así como la metodología a aplicar.

Otra inquietud que en mí nació fué: ¿El auditor de operaciones deberá de dar recomendaciones a las deficiencias encontradas y vigilar que se cumplan?

En el Capítulo III trato de dar la respuesta a ésta pregunta.

En el cuarto y último Capítulo se hace mención a los lineamientos básicos que deberán tomarse en cuenta para llevarse a cabo la Auditoría Operacional: Se define el objetivo y se señala la metodología a aplicar en algunas de las principales áreas de re-

visión; se ejemplifican algunos puntos a informar al reflejar -- los resultados obtenidos. Deberá considerarse que éstas actividades y la metodología señalada no deberá de ser considerada como una norma a seguir, ya que es obligación del auditor operacional de adecuarlas a las situaciones específicas que se le presenten en la práctica.

Este trabajo de Investigación tiene la finalidad de despejar las inquietudes y ampliar los conocimientos de la Auditoría Operacional.

**CAPITULO I.- GENERALIDADES.**

## 1.- DIFERENTES CONCEPTOS Y CRITERIOS.

Al comenzar mis estudios sobre la Auditoría Operacional, llegue a detectar -- que en este nuevo tipo de auditoría se tienen diferentes conceptos y crite -- rios por parte de los profesionistas que la llevan a la práctica, e inclusive todavía existen diferentes formas de nombrarla, a tal grado que se le han da-- do nombres como por ejemplo: Auditoría Interna, Auditoría Operacional, Audi-- toría Operativa y en otras ocasiones el de Auditoría Administrativa.

Antes de dar mi opinión personal en cuanto a la forma de llamarla, quiero dar las definiciones de algunos profesionistas especializados en estos tipos de Auditoría con el fin de aclarar un poco más el panorama y en base a estos-- formarme un juicio para opinar.

### AUDITORIA INTERNA.

Desde los inicios de la actividad comercial los empresarios han querido ase-- gurarse de la honradez y adecuado cumplimiento de sus subordinados o ayudan-- tes, lo que se ha traducido a la deliberada revisión y evaluación de los re-- gistros y controles de los recursos manejados por ellos.

Actualmente en los negocios pequeños, el propietario centraliza en él la-- vigilancia y control de todas las actividades del mismo, metiéndose en el tra-- bajo de todos y cada uno de sus empleados y puede, por lo tanto, observar de -- una manera personal y directa la evolución de todas y cada una de las opera-- ciones.

En éste caso el propietario del negocio puede hacer las funciones de Audi-- toría Interna "a su manera", pudiéndose dar cuenta de irregularidades y defi-- ciencias que redunden en perjuicio del progreso de la empresa.

Cuando el negocio crece, la vigilancia y el control personal sobre las -- operaciones se hacen más difíciles, a tal grado que en la actualidad, en las-- grandes empresas, todas las funciones y operaciones se encuentran atomizadas-- en una gran variedad de departamentos, separados y alejados, aún geográfica-- mente; por otra parte, la autoridad es delegada a muy diversos niveles, lo que ocasiona que la alta Gerencia conozca muy remotamente el detalle de las opera-- ciones.

Con base en lo anterior, se deduce que la Auditoría Interna es una activi

dad de control de las operaciones contables, financieras y administrativas,-- dentro de una organización, con la finalidad de revisar, evaluar y promover - la eficiencia de las operaciones.

Para el Instituto de Auditores de Norteamérica "La Auditoría Interna es - una actividad de evaluación independiente dentro de la organización, cuya finalidad es la revisión de la contabilidad, las finanzas y otras operaciones, - como base para un servicio a la gerencia. Es un control de la gerencia cuyas funciones son medir y evaluar la efectividad de los controles".

El C.P. Salvador Obieta y el C.P. José Luis Castillo en su libro Introducción a la Auditoría Interna la definen de la siguiente manera:

"La Auditoría Interna es una actividad de evaluación dentro de una organización, destinada a la revisión y vigilancia sistemáticamente de las operaciones contables, financieras y administrativas, con el propósito de promover la eficiencia de las operaciones".

#### AUDITORIA OPERACIONAL

Su origen se debe a la Auditoría Interna, ya que los auditores internos que - la desarrollaron, se preocuparon porque sus servicios fueran de mayor utilidad para la administración, creando nuevas técnicas y procedimientos para evitar que las áreas que se encontraban fuera de la vigilancia de la administración - no fueran a desarrollar trabajos inútiles que ocasionan a la empresa mayores gastos o métodos y procedimientos ineficaces u obsoletos, para el desarrollo de las actividades.

Roy A. Lindenberg y Theodoro Cohn, en su libro Auditoría de Operaciones, - señalan que la Auditoría de Operaciones "es una técnica para evaluar sistemáticamente y regularmente la efectividad de una función o una unidad, con referencia 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 cumplen y determinar que condiciones se pueden mejorar".

Bradford Cadmus en su libro Operational Auditing Handbook dice: "Auditoría de Operaciones es la revisión de los controles contables y administrativos de una empresa con el fin de evaluar las condiciones en que se encuentran operando".

En la revista Dirección y Control de Agosto de 1980, se define a la Audito



ría Operacional como el arte de evaluar, independientemente de las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad financiera, con el objeto de identificar áreas en las que se necesite mejorar y formular recomendaciones para lograr esas mejoras.

#### AUDITORIA OPERATIVA.

La Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., la señala aludiendo al servicio adicional que le es solicitado al auditor independiente, para que preste su colaboración en la búsqueda de nuevas oportunidades para lograr operaciones más eficientes, lo cual deberá de llevar a cabo en forma simultánea con los estados financieros, proponiendo -- denominarla Auditoría Operativa.

Al respecto determino que por Auditoría Operativa debe entenderse el servicio adicional que presta el Contador Público en carácter de auditor externo cuando coordinadamente con el examen de los edos. financieros, examina ciertos aspectos administrativos, con el propósito de lograr incrementar la eficacia y eficiencia operativa de sus clientes, a través de proponer las recomendaciones que considere adecuadas.

#### AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los diferentes autores sobre el tema han aportado distintos conceptos, que se plantean a continuación.

William P. Leonard, en su libro The Management Audit., señala que la Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que da a sus recursos humanos y materiales.

William L. Campfield "La Auditoría Administrativa es un análisis informativo y constructivo, evaluativo y una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planes, procesos, y problemas de una entidad económica".

En relación a estas definiciones, considero que la Auditoría Administrativa examina y critica el proceso administrativo, la división funcional y estructural, los planes, objetivos, procedimientos, controles, aspectos físicos y personales no solo en cuanto a los existentes, sino buscando omisiones.

Considerando todas y cada una de las definiciones dadas anteriormente se pue-

de apreciar que todas van hacia un mismo objetivo, que es el de proporcionar a la administración de la compañía, un servicio de carácter constructivo de las operaciones, mediante la identificación y eliminación de deficiencias ó irregularidades en cualquiera de sus áreas, para lograr su óptimo rendimiento. Pero, se presenta la interrogante de ¿cuál es el término más adecuado para -- describir tal actividad? A mí parecer, la denominación de Auditoría Operacional es la que más se apega a ello, en virtud de que en el concepto "operacional" quedan implícitas todas las operaciones de una entidad y consecuentemente todos los procedimientos de Control Interno relativos a ellas.

El concepto de Auditoría Operacional, en lo personal es el siguiente:

"Es la revisión, análisis y evaluación de las operaciones que realiza una empresa tendiente a lograr la detección de posibles irregularidades en su desarrollo proponiendo, en su caso, las medidas preventivas que se juzguen convenientes, con el objeto de mejorar la eficiencia administrativa en forma personal".

Considero que la Auditoría se divide en tres tipos, que son:

- a).- Auditoría Financiera.- Aquella que esta enfocada a la revisión de los estados financieros de una empresa y su objetivo es el de emitir una -- opinión o dictamen sobre la razonabilidad de las cifras contenidas en los estados financieros; aquí se encuentra -- incluida la Auditoría Externa.
- b).- Auditoría Operacional.- Aquella que examina las operaciones de una empresa con el objeto de incrementar la eficiencia dentro de cada una de las áreas de la organización. Aquí se incluye a la Auditoría Interna y Operacional u Operativa.
- c).- Auditoría Administrativa.- Aquella que esta enfocada a la revisión del proceso administrativo de la empresa con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración - eficaz dentro de las áreas de operación.

En el cuadro que presento a continuación, pueden observarse las variantes que marcan claramente las diferencias entre estos tipos de Auditoría, así como la influencia que ejerce una sobre otra, con lo cual trato de que toda confusión de conceptos quede despejada. Ver cuadro No. 1.

## 2.- ORIGEN Y ANTECEDENTES.

ORIGEN.- La Auditoría Operacional debe considerarse como un adelanto logrado por la necesidad de emplear nuevos métodos y procedimientos en la rama contable, este progreso no hubiera sido posible sin la intervención de los contadores públicos americanos, especialmente el Instituto of Internal Auditors., - que ha logrado generalizar el uso de este procedimiento en la Unión Americana. Se puede considerar que los orígenes en nuestro país se deben a la Convención que celebraron nuestras instituciones profesionales, el año de 1971 en la Ciudad de Puebla, donde el objetivo básico era el de establecer los lineamientos de carácter general y normar criterios en la realización de Auditorías Operacionales, concluyendo:

- 1.- Puede hacerse como una extensión a la Auditoría Financiera cuando la desarrolla el Auditor Externo, o como una ampliación a su labor, cuando la realiza el Auditor Interno, o - como una revisión planeada de operaciones específicas.
- 2.- Mayor deseo e interés del Auditor Interno o Externo, para hacer más útil su intervención.
- 3.- El Contador Público es el profesionista más indicado para ejecutarla, necesitando para ello de una preparación y experiencia adicionales y de una actitud mental semejante a la del hombre de negocios para juzgar las operaciones.

En México el término de Auditoría Operacional es poco usado y su significado es poco comprendido, ya que no es posible la práctica del mismo si no se está ampliamente documentado sobre el tema; este método principalmente se basa en - el criterio e inteligencia del auditor.

ANTECEDENTES.- Se ha determinado que las primeras compañías que reconocieron la necesidad de contar con los servicios de la Auditoría Interna fueron las - norteamericanas dedicadas a las actividades ferroviarias, ya que sus oficinas de negocios se encontraban muy separadas, inclusive geográficamente, adoptán-

dola como una medida para controlar sus operaciones. Algunas otras empresas en las que su aplicación se hizo necesaria y que en la actualidad cuentan con un departamento de Auditoría Interna, fueron aquellas que contaban en su organización con varios departamentos o secciones, plantas, sucursales y agencias; entre ellas las transportadoras, tiendas comerciales de autoservicio, manufactureras de acero, distribuidoras de gases y aceites, etc., pero cabe aclarar -- que el enfoque constructivo de la Auditoría Operacional, puede ser aplicado a cualquier tipo de empresas en las que exista un departamento de Auditoría Interna o que desee solicitar este tipo de servicio para que sea realizado por -- algún profesional independiente. Así mismo, se ha establecido que el término -- de Auditoría Operacional fué utilizado primeramente por los auditores internos -- para describir sus labores tendientes a mejorar las operaciones que revisaban. En sus albores la Auditoría Interna tenía básicamente la función de dar a la -- alta gerencia, la confianza, la confiabilidad en la información que se requere-- ría dar, tanto a los administradores como a los dueños de la empresa, utilizan -- do para este fin acudir a las técnicas que ya un par de siglos antes venía -- utilizando el auditor independiente, el auditor que con su Dictamen ya por al-- gún tiempo estaba acostumbrado a darle la confianza a la información que exami-- naba y así el auditor interno al principio adoptó la mayoría de los procedi--- mientos que ya los auditores independientes utilizaban.

Básicamente fué la adaptación del objetivo de Control Interno, que tiene las -- siguientes finalidades:

- 1.- Protección de los activos de la empresa.
- 2.- Obtención de información financiera correcta y segura.
- 3.- Promoción de eficiencia de operación.

Hacia la década de 1950, cuando la industrialización se encontraba en pleno -- auge, como consecuencia de algunos factores afines de ello, las actividades se volvieron más complejas y los problemas administrativos se vieron incrementa-- dos. Entre estos factores de referencia se encuentran los siguientes:

- Decentralización de la gerencia.
- Reconocimiento de la gerencia como una profesión.
- Aumento de los controles gubernamentales.
- Incremento de la competencia en el mercado.
- Realización de operaciones a través del interior y otros países.
- Alza de los costos, etc.

Ante tal situación, la gerencia requería ser auxiliada en el desarrollo de sus funciones, por un ejecutivo que formara parte de su equipo. Se reafirmo la necesidad del personaje denominado "Auditor Interno", quien estaba llamado a ser un miembro de la alta gerencia y cuya misión adicional a la ya asignada, sería la de obtener elementos que contribuyeran a promover la eficiencia de las operaciones, mediante críticas constructivas de ellas y así proporcionar a la dirección mejores elementos de juicio en el proceso de la toma de decisiones.

A partir de esta época se acometen nuevas tareas, fijando objetivos diferentes y provocando la inquietud constante de los nuevos auxiliares de la dirección, por darle un servicio cada vez mejor, conduciéndolos a la búsqueda de elementos adicionales que los ayudaran al logro de tales objetivos; desde entonces - la evolución de la Auditoría Operacional ha corrido en forma paralela con la de la estructura de las empresas adaptándose a los cambios constantes, a efecto de estar en condiciones de hacer frente a las necesidades actuales de la gerencia, entre las que hoy en día se han asentado a la distancia con las operaciones que realiza la empresa; es decir, que la tarea de tratar de mantener una administración integral adecuada a ocasionado que se aleje y descuide el desarrollo de las actividades.

CUADRO No. 1

CONCEPTO	AUDITORIA FINANCIERA.	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Propósito.	Examinar las cifras que se presentan en los Estados Financieros.	Vigilar el buen funcionamiento de las áreas productivas de la empresa.	Examina y crítica el proceso administrativo, políticas, planes y procedimientos de la organización, para que se cumplan los objetivos institucionales.
Finalidad.	Dar su opinión de que las cifras contenidas en los Estados Financieros sean razonables.	Incrementar la eficiencia de las operaciones.	Determinar que la empresa este operando en forma eficiente.
Enfoque:	Examina los hechos pasados, los cuales han quedado reflejados en los estados financieros a una fecha determinada, mediante la revisión de libros, registros y documentación de la empresa hasta obtener la confiabilidad suficiente de las cifras a juicio del auditor.	Examina y evalúa los controles y procedimientos, determinando si estos han quedado perfectamente entendidos y si están siendo aplicados en forma correcta, y por lo tanto, si el saldo que presenta cada cuenta es real.	Es la revisión del proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) con el fin de verificar si se cumple este, en los departamentos, secciones, sucursales o en la entidad en general.
Revisión o alcance.	Generalmente se efectúa a base de pruebas selectivas en relación a las cuentas de los estados financieros.	Normalmente la revisión se efectúa en forma detallada sobre las operaciones que se realizan en la empresa.	Comprende el estudio integral de la estructura organizacional de la empresa, incluyendo políticas, personas, niveles, jerarquías, etc.
Tipo de Informe.	Dictamen sobre la situación financiera de la empresa.	Informe sobre problemas observados y posibles sugerencias al respecto a fin de mejorar la eficiencia de las operaciones.	Informe sobre las desviaciones habidas en el proceso administrativo con el objeto de corregir, estructuralmente la organización de las áreas afectadas.
Periodicidad.	Normalmente se realiza al cierre de cada ejercicio.	Continuo, ya que se necesita estar al tanto sobre los problemas que se presentan.	Imprevisto, a petición interna o externa.
Bases para su ejecución.	Las normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptadas y conforme a los principios de contabilidad.	Cuestionarios administrativos y de control de operaciones, diagramas de flujo, cuestionarios operativos y técnicas operacionales.	La técnica de la administración, (Proceso Administrativo).
Quien la ejecuta	El contador público en carácter de auditor independiente.	El contador público, el Administrador de empresas, licenciado en relaciones industriales, en economía	Ningún profesional en exclusiva, casi siempre se lleva a cabo por diferentes profesionistas especializados en deter-

Interesados.

Generalmente son personas externas a la empresa (accionistas, acreedores, inversionistas, etc).

y quienes así lo estimen conveniente, podrán auxiliarse en algunas etapas, de los especialistas que se requiera.

Personas internas de la entidad - principalmente de la dirección.

minada área, coordinados por lo general por un contador público.

Personas internas a la entidad, principalmente al consejo de administración.

**CAPITULO II.- REQUISITOS PARA APLICAR LA AUDITORIA OPERACIONAL.**



Este Capítulo está enfocado a contestar una pregunta que puede resultar importante para la actuación del auditor operacional, siendo: ¿ Cuales deberan ser los conocimientos y experiencia que debe tener el auditor operacional, para poder desenvolverse en áreas tan variadas como son: Producción, Investigación de mercados, Finanzas, Recursos Humanos, etc.? ¿Deberá ser un experto en cada una de estas áreas?

Así también deseo exponer los conceptos generales sobre la actuación del auditor operacional, su ámbito de trabajo y la metodología que debe emplearse en el desarrollo de una Auditoría Operacional.

### 1.- CARACTERISTICAS DEL AUDITOR DE OPERACIONES.

Si bien es innegable la importancia que la Auditoría Financiera tiene para la empresa, también es el hecho de que una moderna empresa equilibrada exige, -- para su supervivencia, de servicios administrativos adicionales a aquella, -- los cuales se escapan, aunque no del todo, del campo de acción tradicional -- del Licenciado en Contaduría.

Hoy en día es necesario auditar otros aspectos tan importantes como el financiero, tales como: la operación de una empresa, su contexto legal, actuación gerencial y su comportamiento y relación con la sociedad en que se desarrolla.

La Auditoría Operacional, por sus características, examina en forma profunda diversas áreas de la entidad económica; lo que exige del auditor gran capacidad profesional y entrenamiento técnico en el área en cuestión.

Una vez que el Contador Público acepta efectuar un trabajo de Auditoría Operacional, deberá de ponerse en la posición de administrador del negocio, con el objeto de que al efectuar la revisión de alguna área de estudio, señale -- las principales deficiencias que afectan al área examinada.

Resulta de importancia vital, que el auditor de operaciones esté familiarizado con las actividades de la empresa, para poder valuar la efectividad con que se estan realizando y de igual manera, tener los conocimientos sobre los elementos de control existentes para la supervisión de las operaciones; solo así podra tener los elementos de juicio para discernir cuales áreas operativas son sujetas de incluir controles complementarios, cuales inadecuados o innecesarios, en que casos resultan satisfactorios y cuando una mejora o economía -- en las operaciones es posible.

Se puede decir que el enfoque de una auditoría desde el punto de vista operacional, consiste en examinar a la empresa a través de sus funciones y no solamente de sus registros, sin querer decir, que ya no va a revisar los libros y registros de la contabilidad, sino que, el auditor operacional deberá interpretarlos de tal manera que al examinar un comprobante, no solo vea que cumpla con los requisitos de control establecidos por la empresa, sino que vea el artículo o servicio que representa ese comprobante y lo relacione con las operaciones y fines de la compañía, y con base en ello planee los procedimientos a emplear y el énfasis de sus pruebas de Auditoría; es decir, que el auditor debe situarse en la posición de hombre de negocios además de como auditor.

A esta nueva postura que debe de asumir el auditor, se le ha designado como "Cambio de Actitud Mental", que viene a ser la principal característica del auditor operacional; queriendo decir con esto, que el auditor operacional va a efectuar su revisión con pensamiento constructivo y administrativo.

Contestando la pregunta formulada en el inicio de éste Capítulo, a continuación enumeraré alguno de los conocimientos del auditor operacional, para sustentar su trabajo.

- 1.- Técnicas Presupuestarias.
- 2.- Administración por objetivos.
- 3.- Planeación por Ruta Crítica.
- 4.- Estructuración de Manuales de Organización, que impliquen el diseño de sistemas y procedimientos.
- 5.- Sistemas de Información a la gerencia.
- 6.- Administración de Inventarios y Cuentas por Cobrar.
- 7.- Sistema de Valuación de Puestos.
- 8.- Relaciones Humanas.
- 9.- Investigación de Operaciones.
- 10.- Estudio y evaluación de proyectos.
- 11.- Mercadotecnia
- 12.- Proceso mecanizado y electrónico de datos.

Podemos llegar a concluir que el auditor debe de ser un profesionalista generalista, con profundos conocimientos de la administración, así como las áreas de actividad y funciones que desarrolla la empresa; por lo tanto no pretender ser un especialista o técnico en las áreas que audita. El auditor deberá ser -

un experto en Auditoría, ya que ésta es la área que a él le interesa.

A continuación señalaré, sino las principales, algunas de las características más importantes que debe reunir el auditor de operaciones.

A) Conocimiento de la empresa. Es de vital importancia éste punto, ya que al tener elementos de juicio, como es el conocer la empresa, se puede llegar a detectar más fácilmente cuales son las áreas, departamentos y operaciones que tienen deficiencias; controles inadecuados o excesivos.

B) Observador. Por medio de la observación se pueden llegar a detectar hechos o circunstancias de la forma como se están realizando las operaciones; porque se están haciendo; se realizan con personal idóneo; es necesario - cambiar los planes, políticas o procedimientos; ampliarlos o complementarlos.

C) Capacidad de crítica constructiva. Al respecto, Bradford Cadmus en su libro *Operational Auditing Handbook*, dice que "el auditor debe imaginarse a sí mismo en la posición tanto de director general, como de gerente del departamento, para rendir un servicio constructivo a la empresa"; sin embargo, aun cuando es esencial que el auditor piense en términos de administrador, es también indispensable que constantemente tenga presente que el no es el gerente, - y que cualquier directivo de una empresa se interesa por:

1.- Sugerencias que mejoren sus operaciones o le permitan un control sobre ellas, o bien le ayuden a lograr sus objetivos.

2.- La manera en que las operaciones pueden ser reportadas o interpretadas.

3.- El impacto de las políticas e instrucciones en las operaciones bajo su control.

D) Curiosidad. Debe tener interés y curiosidad para todas las operaciones, por lo que siempre estará preguntando ¿cómo? ¿cuando? ¿porque? de -- las cosas.

Debe estar interesado en los problemas y en los resultados obtenidos por el personal operativo, tanto de sus subordinados, como jefes; debe de animar al personal para hablar libremente y así poder conocer los problemas existentes y aportar nuevas ideas sobre las críticas escuchadas.

E) Persistencia. Deberá tener interés, para que cuando no tenga - el completo conocimiento de una operación insista hasta quedar satisfechas sus dudas, y deberá realizar las investigaciones que considere convenientes para - verificar si las actividades se están llevando a cabo conforma fueron descritas.

F) Sentido de los negocios. Todas sus críticas, observaciones, comentarios, etc., deberán ser enfocados a lograr la eficiencia administrativa para obtener eficacia. Toda situación debe ser apreciada separadamente, pero teniendo en cuenta la relación que guarda cada área con otras y con la empresa como un todo.

G) Cooperación. Es de vital importancia que el auditor operacional tome el papel de socio, con el objeto de no ver como rivales a aquellos a quienes está examinando, ya que su función principal es ayudarlos para mejorar las operaciones; y se interese más en lograr esto, que en recibir todo el crédito.

## 2.- GRADO DE IMPORTANCIA DE LAS OPERACIONES.

En Auditoría Operacional se define a una operación como "el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular, dentro de la empresa, tales como vender, comprar, cobrar, producir, etc".

Es de vital importancia las operaciones dentro de una entidad, ya que sin ellas, no sería posible la existencia de organización alguna, por lo tanto, toda empresa requiere de la realización de operaciones para lograr sus objetivos.

El enfoque que deberá de llevarse a cabo en un trabajo de Auditoría Operacional, deberá de considerarse de manera integral, es decir, que si se encuentra alguna deficiencia en la operación de ventas, por ejemplo, y no se ha logrado determinar completamente las fallas en éste departamento, sera necesario realizar investigaciones en otros departamentos como son crédito y cobranzas, producción, embarque, recepción de materiales, etc., con la finalidad de cubrir todas las etapas y encontrar las deficiencias que afectan el área examinada.

Lo anterior quiere decir, que la Auditoría Operacional tiene la cualidad de revisar la operación en forma global y no toma en cuenta a las personas -- que la llevan a cabo; pero en mi opinión, se debe considerar a éste elemento como parte de la operación, ya que si éste no tiene los conocimientos, aptitudes o capacidad para ejecutar la operación, esto puede ser motivo por lo cual la operación tenga falta de eficiencia.

La operación es de vital importancia, tomando en cuenta que, en las áreas

operativas es donde se toman las decisiones y se pone en juego los intereses más fuertes de la empresa, ya que un error en el proceso de una operación mal aplicada, puede llegar hasta en poner en duda la existencia del negocio. Por ejemplo: que el área de abastecimiento pueda ocasionar compras de material -- obsoleto que ocasione atrasos en el proceso productivo, lo que evitará elaborar a tiempo el producto para su venta y obtener una utilidad; por tal razón, es de suma importancia que el auditor operacional centre especial atención a la revisión, análisis, estudio, y evaluación de los sistemas operativos de una estructura empresarial, con la finalidad de que la operación cumpla con todos los requisitos señalados y así obtener el grado de eficiencia óptimo.

### 3.- M E T O D O L O G I A .

Varios son los autores que han aportado su metodología para realizar el trabajo de Auditoría Operacional; por la relevancia que éste aspecto ocupa, a continuación transcribo los puntos más importantes de las propuestas por la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., la de Bradford Cadmus y la de Roy A. Lindberg y Theodore Cohn; todos -- ellos considerados como los mejores autores que existen en la materia.

Lo anterior con la finalidad de dar una opinión personal de la metodología a aplicar.

-- COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C. (Boletín No. 2)

"La metodología que a continuación se comenta es de carácter genérico y deberá de adecuarse a situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de cada trabajo.

A.) FAMILIARIZACION.- Esta permite conocer la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa en términos generales.

B.) VISITAS A LAS INSTALACIONES.- El objetivo es el de observar directamente cómo se efectúan las operaciones y detectar posibles problemas en los controles operacionales o en la realización de las operaciones.

C.) ANALISIS FINANCIERO.- A través del mismo se conoce la marca de la empresa, su actuación actual, tendencias, etc., y se obtienen indicios de las áreas en que puedan existir problemas operacionales.

Para ello se requiere efectuar comparaciones y análisis tanto de carácter interno como de carácter externo para poder situar a la empresa en relación con los negocios en general y en particular con los de su ramo.

D.) ANALISIS DE INFORMACIÓN OPERATIVA ( NO FINANCIERA).- Consiste en el estudio de datos de operación internos, tales como estadísticas de producción, de ventas por artículos, rotación de personal, zonas o responsables, etc.; así como de la información externa relativa.

E.) ENTREVISTAS.- Deberá ser con los funcionarios responsables de la operación objeto de estudio y de aquellas que esten relacionadas.

F.) EXAMEN DE LA DOCUMENTACION.- Su finalidad es de verificar objetivamente la información obtenida en las etapas anteriores.

G.) DIAGNOSTICO PRELIMINAR.- Es un resumen de todas las impresiones obtenidas en el transcurso de la revisión, y en las etapas anteriores; en él se plantean los principales indicios de problemas detectados hasta ese momento y se apuntan las operaciones que pueden ser examinadas y las posibles soluciones.

H.) SELECCION DE OPERACIONES A EXAMINAR.- Estas deben seleccionarse en función a su importancia y procurando que sean aquellas que por sus características ofrezcan mayores posibilidades de mejoría de la empresa. Esta selección deberá de hacerse conjuntamente con los funcionarios apropiados, con la posibilidad de obtener resultados positivos a corto plazo.

I.) EJECUCION.- Esta requiere del uso de cuestionarios, programas de trabajo, manuales de procedimientos, cuadros estadísticos y otros papeles de trabajo. El objetivo es que mediante la aplicación de éstos instrumentos, se logre la identificación precisa de los problemas detectados.

Parte importante de la ejecución del trabajo es la elaboración de diagramas de flujo, que frecuentemente son instrumentos muy útiles para detectar deficiencias en los controles operacionales.

J.) RESUMEN DE PROBLEMAS DETECTADOS.- Consiste en la recapitulación de los principales hallazgos, que indiquen una deficiencia en los controles operacionales o representen una oportunidad de disminuir costos y aumentar eficiencia.

K.) DISCUSION PREVIA DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS.- Con ella se pretende asegurar que las observaciones, hallazgos, o deficiencias encontradas, son reales; que los involucrados acepten su existencia y que no son errores de apreciación o interpretación por parte del auditor.

L.) **DIAGNOSTICO.**- Se refiere a la culminación del trabajo de auditoría, que es el informe".

Cabe hacer mención, que al llevar a la práctica la metodología antes expuesta, frecuentemente se llevará a cabo en forma simultánea o sin seguir el orden aquí escogido.

-- BRADFORD CADMUS. OPERATIONAL AUDITING HANDBOOK.

"La auditoría de un departamento o función abarca cuatro fases básicas: - Familiarización, Verificación, Evaluación y Recomendaciones e Informe.

A.) **FAMILIARIZACION.**- Esta primera fase es para conocer el manejo operativo, Ejemplo: 1.- Cuáles son los objetivos del departamento. 2.- Como trabaja para cumplirlos. 3.- Como determina los resultados.

B.) **VERIFICACION.**- Una vez que el auditor se ha familiarizado con los objetivos y responsabilidades del departamento operativo y la manera como están diseñados los controles para cubrirlos, el auditor procederá entonces a su verificación. En esta fase de su trabajo, enfocara su acción hacia conocer el grado en que las operaciones y sus correspondientes controles están de acuerdo con las descripciones orales y escritas y en el manejo departamental que se le ha transmitido.

La verificación requiere la selección de transacciones de una área determinada de trabajo para ser examinada en detalle. El tamaño de las pruebas a revisar dependerá del juicio del auditor... Cuando exista un gran volumen de transacciones o registros, técnicas como la de muestreo estadístico son recomendables para trabajar dentro de un menor límite de error....

C.) **EVALUACION Y RECOMENDACIONES.**- Cuando el auditor encuentra fallas o desviaciones, puede desarrollar tentativamente ciertas medidas correctivas en su propia mente. Conforme su trabajo avanza podrá afinar estas ideas basado en hechos que va confirmando. Pero de ninguna manera se puede concluir que el trabajo del auditor sea solamente la búsqueda de hechos y luego proceda a separar las actividades de evaluación y reconocimiento; por el contrario, ambas deberán estar siempre juntas en su mente en el desarrollo de su trabajo.

D.) **INFORME.**- Indiscutiblemente que el mejor trabajo de auditoría y recomendaciones constructivas, no tendrá ningún valor si es presentado en un informe pobre. Muchos auditores son capaces de desarrollar magníficas ideas constructivas, pero carecen de habilidad para comunicarlas a quienes deban aceptarlas y adoptarlas".

-- ROY A. LINDBERG, THEODORE COHN, AUDITORIA DE OPERACIONES.

".... Cada trabajo de auditoría tiene las siguientes fases:

A.) DEFINICION Y ORGANIZACION.- El primer paso en una auditoría de operaciones consiste en determinar las áreas y el alcance del estudio.

B.) PREPARACION.- El siguiente paso consiste en familiarizar al --- auditor con los planes, las políticas y la organización de la compañía relacio nados con la unidad o área por revisar, y enterarlo también de la información pertinente de la industria.

C.) ENCUESTA INICIAL.- El auditor debe orientarse en el grupo donde va a trabajar mediante diálogo con las personas clave. En esta etapa examinará los aspectos del trabajo y el ambiente del campo de la investigación.

D.) INVESTIGACION.- Una vez conocido el campo de evaluación, el audi tor descubre sistemáticamente hechos sobre operaciones, asignaciones de res- ponsabilidades, planes y administración general del área. En esta etapa, debe guardarse bien de tratar de averiguar todo. No podrá conseguirlo nunca y debe concentrarse en obtener lo más importante y fácilmente asequible, lo cuál --- resultará suficiente para el análisis.

E.) ANALISIS.-Una vez en posesión de los hechos más importantes y - suficiente información adicional para justificar sus conclusiones, el auditor aplica su análisis para decidir si los resultados indican verdaderas oportuni- dades para mejorar.

F.) INFORME.- En esta etapa, el auditor elabora un sumario escrito- de resultados, definiendo cuidadosamente los problemas observados en términos específicos y de costo. Aunque la preparación del informe generalmente se con sidera como el último paso, es aconsejable que el auditor empiece desde el --- primer día; lo peor es dejarlo para el último. También conviene mucho discutir los resultados con el gerente del departamento antes de presentar el informe- a un nivel más elevado.

G.) JUSTIFICACION.- Este es el último paso en el estudio y, a veces, el más crítico. Aquí, las opiniones en contra de la exactitud o valor de los- resultados son rebatidos verbalmente por el auditor de operaciones, general- mente en juntas de ejecutivos...."

Estos tres tipos de metodología coinciden en los puntos que señalaré a continua- ción, y que a manera de opinión personal, son los requisitos mínimos que se- deberan de aplicar al efectuar una revisión de auditoría operacional.



A.) IDENTIFICACION CON LA EMPRESA.- Esta fase busca que el auditor-operacional se identifique con la empresa, de manera global, independientemente del área o funciones a auditar.

Los aspectos mínimos a conocer por el auditor son:

- Datos generales de la empresa. Ejemplo: Razón, giro, domicilio, manuales de operación y administrativos, auditorías efectuadas, visitas físicas a las instalaciones.
- Datos comerciales. Ejemplo: Competidores, productos, utilidad marginal por línea o producto, clientes, zonas de ventas, materias primas.
- Organización. Ejemplo: Estructura orgánica de la empresa, sistemas y procedimientos.
- Volúmenes. Sobre funcionarios, empleados, vendedores.
- Movimientos. De facturas, remisiones, pedidos.
- Datos financieros. Analisis de Estados Financieros.

B.) ANALISIS ESPECIFICO DE LA FUNCION AUDITADA.- Este punto tiene la finalidad de analizar las actividades de la función examinada, así como del personal que la lleva a cabo y de los elementos para su aplicación, valiéndose de técnicas de análisis de sistemas.

Las actividades a analizar son:

- Organigrama detallado.
- Descripción de puestos y/o actividades principales.
- Costo-Hombre de cada actividad de la función auditada.
- Cuadro de distribución costo-carga de trabajo.
- Análisis de procedimientos de operación.
- Análisis de formas de papelería.
- Análisis de archivos.
- Sistema de información.
- Análisis de observaciones.

Vale la pena mencionar que se puede utilizar en esta fase cuestionarios soporte para la revisión, y con base en ello se podrá detectar puntos clave que posiblemente hallan escapado a la revisión.

C.) VERIFICACION.- Fase en la cual el auditor recapitulará todas las fallas y observaciones que halla detectado, verificara su procedencia e importancia.

El objeto de esta verificación es el de cerciorarse que toda la informa--

ción obtenida en la fase anterior es correcta.

D.) INFORME.- Etapa final del trabajo de auditoría, en el cuál se reflejan los siguientes puntos.

- 1.- Identificar plenamente la falla, observación o deficiencia.
- 2.- Determinar el efecto negativo en el desarrollo de la operación.
- 3.- Localizar las causas que dan origen a la falla.
- 4.- Sugerir, cuando se este en posibilidades, alternativas de solución.

En tema por separado se daran los aspectos generales del informe o diagnóstico.

Por último es importante destacar que el éxito en el desarrollo de la Auditoría Operacional radica en gran medida, en la colaboración que se obtenga de funcionarios y empleados de la empresa, lo cual requiere del apoyo decidido de los altos niveles de la dirección y exige tacto e imaginación del auditor-operacional para tratar los problemas y sus recomendaciones.

**CAPITULO III.- RESULTADOS DEL ESTUDIO Y EVALUACION**

**DE LAS OPERACIONES.**

## 1.- EL INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Antes de empezar a ver en forma amplia lo que es el informe de Auditoría Operacional, quisiera comentar que éste trabajo por ser la revisión de actividades operativas y aspectos administrativos en el cual se muestran los resultados de la aplicación de la metodología de Auditoría Operacional, indicando las deficiencias detectadas en el área sujeta a revisión; también recibe el nombre de diagnóstico, ya que no se destina a dar recomendaciones, sino sugerencias y -- posibles soluciones al problema, sin hacer referencia a medidas correctivas.

Dado que el informe es lo único que conocen los funcionarios, frecuentemente, y en él se puede detectar la calidad profesional de quién lo elabora; -- su contenido deberá estar enfocado a mostrar objetivamente, los problemas detectados, en relación con la eficiencia operativa y los controles operacionales -- establecidos, a efecto de que la alta gerencia tenga a su alcance los elementos de juicio necesarios, para una toma de decisiones oportuna y correcta.

Para que la Auditoría Operacional sea útil a la empresa, el informe debe -- ser ágil y orientado hacia la acción, tratando, cuando se pueda, de cuantificar el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios (cuanto les -- cuesta o dejan de ganar) a fin de motivar la toma de medidas correctivas con -- centes.

Al considerar el informe de Auditoría Operacional como un diagnóstico, sur -- je la interrogante. ¿Hasta donde es responsable el auditor operacional sobre -- el informe que presenta?

La responsabilidad que tiene el auditor es la de informar sobre los proble -- mas detectados y sugerir posibles soluciones. La implantación de las medidas -- correctivas, en términos generales, quedan fuera del alcance del trabajo de -- Auditoría Operacional, y debe ser responsabilidad directa de la empresa buscar la solución a los problemas, por lo cual se puede considerar que el informe de Auditoría Operacional puede ser el inicio de un trabajo de consultoría, ya sea interna o externa.

Para la elaboración del informe es conveniente que se siga un orden adecua -- do de presentación, de acuerdo a la importancia de su contenido. Este orden -- puede ser el siguiente:

A) Finalidad y Alcance.- En esta sección deben identificarse los ob -- jetivos del trabajo realizado y las operaciones sujetas a revisión. Asimismo -- deberá señalarse el criterio de las prioridades estableciendo las bases de con --

tratación específicas, en su caso, las limitaciones habidas durante el transcurso de la auditoría, la participación de otros profesionistas, si la hubo y la responsabilidad que asume el auditor.

B) Puntos Sobresalientes.- En esta parte del informe, es en la que se centrará la atención del cliente y otros interesados en él, ya que en ella se presentan el resumen jerárquico de los hechos más significativo que fueron observados. Al respecto se hará una descripción detallada en las cosas más -- relevantes y se referenciarán con otra sección los puntos que requieran una -- descripción profunda. Tales hallazgos pueden irse comunicando a los funcionarios responsables del área afectada y a sus superiores inmediatos, en el curso de la revisión o a su término, dependiendo de ello, de su trascendencia y de la urgencia que se tenga para que las medidas correctivas se apliquen. Esto no -- elimina la importancia de que sean presentados por escrito.

C) Recomendaciones.- Aquí se deben incluir las sugerencias para subsanar las fallas detectadas. Estas se presentarán en forma específica, cuando se cuente con elementos para ello, o con carácter general según se den las circunstancias.

D) Documentación Complementaria.- Esta última se integrara por documentación adicional, como gráficas, diagramas, ejemplos, etc., derivada de la elaboración del informe y que se relacione con él. Estas ilustraciones son un factor importante en el contenido del informe, ya que mediante ellas se complementará la idea presentada.

El auditor deberá considerar también la conveniencia de utilizar otros medios de información como pizarrones, láminas, proyecciones, etc., tomando en cuenta las condiciones del informe, auditorio, forma de exposición, tiempo, costo, etc.

Cabe señalar que el informe de auditoría debe de ser constructivo, ya que al gerente de la empresa lo que le interesa es un informe que contribuya a incrementar la eficiencia de operaciones, e implícitamente, a la consecución de los objetivos de la empresa, y se deberan señalar las ineficiencias detectadas, las consecuencias y el efecto que provocan y las causas que la motivan. En él, deben darse a la alta gerencia, los elementos que le permitan conocer el problema a fondo y percatarse de su importancia.

Resulta de importancia señalar que el informe de auditoría no garantiza el incremento de las utilidades, y por el contrario trata de dar los lineamientos

a seguir para una mejor toma de decisiones.

De igual manera se sugiere que el informe se discuta con todos los responsables que se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones y en lo posible, obtener el acuerdo de los funcionarios afectados; si no se cuenta con la aprobación de los afectados, cuando menos se deberá asegurar que sí hay acuerdo en cuanto a las circunstancias y hechos que se informan.

En el libro Auditing Handbook Operational, de Bradford Cadmus, se presentan las recomendaciones prácticas para la elaboración de un informe siendo:

1.- Enfatizar sobre los aspectos significativos para la mejora de la operación, ya que lo interesante para los ejecutivos del negocio, es obtener cambios de procedimientos que resulten en reducción de costos, no estarán igualmente interesado en los controles protectivos.

2.- No elaborar un informe largo en donde se incluyan observaciones "menores" que puedan ser corregidas con la autorización del supervisor responsable, pero que, deberán quedar debidamente señaladas en los papeles de trabajo.

3.- No redactar el informe con tecnicismos, ya que muchas veces los lectores del informe desconocen los términos de auditoría.

4.- No realizar críticas que no vayan acompañadas de sugestiones 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 estudiadas con mayor detalle por expertos calificados, cuando la situación parezca requerir dicha acción.

5.- No circular material que no contenga el propio informe.

6.- Presentar el informe con oportunidad, ya que de reportar cosas extemporáneas, reduce su importancia y beneficio.

A continuación presento un modelo de informe de Auditoría Operacional del área de Administración de Recursos Humanos, para tenerlo como ilustración a los comentarios hechos en éste tema.

México, D.F. a 23 de Octubre de 1980.

Lic. Gerardo López Rodríguez  
Gerente General Administrativo de la  
Compañía de Hilados y Tejidos S.A. de C.V.

Muy señor mío:

De acuerdo con el convenio de prestación de servicios profesionales No. 2803/71 de fecha 13 de Septiembre del año en curso, celebrado con Ud., para llevar a cabo la revisión operacional del área de Recursos Humanos de la empresa por Ud. representada, anexo le estoy mandando 10 ejemplares de mi informe, el cual incluye un resumen de los hechos más sobresalientes que repercuten en la falta de eficiencia operativa y que impiden alcanzar los objetivos fijados en el área de referencia.

Mi examen lo efectué con el objeto de detectar, principalmente, las causas que han impedido que se cumplan satisfactoriamente los objetivos, y poder alcanzar la eficiencia operativa.

He tenido como costumbre, que al concluir todo examen de la revisión efectuada, mencione algunos correctivos a las deficiencias encontradas, sin querer dar a entender que estas son las mejores o únicas existentes para poder alcanzar las metas deseadas; por el contrario, le sugiero que, salvo su mejor decisión, éstas deficiencias sean estudiadas con mayor detalle por expertos calificados los cuales le daran las soluciones más convenientes a aplicar.

A T E N T A M E N T E

C.P. Carlos Alvarez Bustamante.

CAB/spm

## I N D I C E .

A.- Se presentan desajustes en las actividades laborales de la empresa	1
B.- Descomocimiento parcial de los objetivos de la empresa.	1
C.- No se cuenta con un plan que permita pronosticar las necesidades de personal.	2
D.- Aún cuando el método de selección de personal parece adecuado, es conveniente adoptar medidas preventivas.	3
E.- Existe poca atención por parte de la gerencia administrativa en conocer las inquietudes personales de los empleados.	3
F.- No se cuenta con un programa de capacitación y desarrollo del personal.	4
G.- La filosofía para el manejo de personal se estima inadecuada.	5
H.- La escala de sueldos establecidos para remunerar al personal no es acorde a los puestos ocupados.	5



Al llevar a cabo la revisión de las labores realizadas en la Administración de Recursos Humanos, pude detectar la existencia de una serie de irregularidades que interfieren en su desarrollo; como son las siguientes.

A.- Se presenta un desajuste en las actividades laborales de la empresa -- debido a la falta de distribución y delimitación de éstas, al carecer de una -- concreta y definida política de asignación de deberes y responsabilidades. Aún cuando los empleados señalaron conocer a fondo su autoridad, deberes y responsabilidades, de acuerdo a los resultados de las entrevistas efectuadas, se consideró que el índice obtenido reflejaba únicamente el conocimiento de las labores de rutina, deduciéndose además el desconocimiento de los manuales operativos y como consecuencia su nula utilización. Esto ha propiciado:

1. Duplicidad de algunas labores.
2. Información deficiente.
3. Trabajo inútil o improductivo.
4. Pérdida de horas de trabajo y retraso del mismo.
5. Toma de decisiones equivocadas.

Es necesario que se reafirmen los grados de autoridad y responsabilidad de todos los niveles jerárquicos en base a la estructura orgánica y departamental existente, comunicando directamente (a través del nivel inmediato superior) a cada uno de los empleados y tabajadores su jerarquía, autoridad, deberes y responsabilidades dentro de la organización de la empresa, en base al puesto que ocupen. Con ello el personal podrá saber, de que, ante quien, y hasta donde -- llega su responsabilidad, así como la autoridad que puede ejercer; con lo cual se lograra inclusive una mejor coordinación de sus actividades y por consiguien te una mayor eficiencia de las operaciones.

B.- Desconocimiento parcial de los objetivos de la empresa por parte de los empleados, lo cual, principalmente, ha causado falta de interés por el desarrollo y mejoramiento de sus actividades y consecuentemente en el logro de tales objetivos; pues aún cuando conocen las metas del departamento al que pertenecen, el no entender las perspectivas de la institución, está ocasionando la separación de los fines personales de los que persigue la dirección. Una evidencia de ello es la falta de especificaciones en la trayectoria de superación -- personal de los empleados dentro de la empresa.

Considerando que toda entidad persigue el logro de los fines institucionales (sociales, económicos, promocionales, etc.) y cuyo logro repercutirá en --

las metas individuales que se halla fijado cada persona que trabaja en ella, - será de vital importancia la determinación y estipulación clara y concisa de - dichos fines, pues solo así se trabajará en las actividades necesarias para la consecución de cada uno de ellos en forma eficiente.

Por lo tanto, el que la empresa cuente con tales objetivos perfectamente-- definidos y establecidos, debe ser una de las tareas principales de los directivos de la misma, ya que estó les permitira guiar a la empresa por los senderos adecuados, para así alcanzar los fines y posiciones pretendidos.

C.- No se cuenta con un plan que permita pronosticar las necesidades de -- personal (cantidad y calidad).

Durante el lapzo de un mes se contrataron 300 obreros para iniciar la operación de la planta 1, de los cuales 200 tuvieron que ser despedidos seis meses después por no estar capacitados para desarrollar el trabajo que se les encomendo. Los sueldos pagados a los obreros despedidos durante el tiempo que prestaron sus servicios ascendieron aproximadamente a 2 millones, y a 700 mil las prestaciones respectivas; las indemnizaciones pagadas por dichos despidos importaron aproximadamente 1.5 millones.

Es necesario que a la brevedad posible se realice un estudio mediante el - cual se determinen elementos para planear las actividades de ésta área, considerando los controles de que se carece, a fin de lograr una mayor funcionalidad y eficiencia de sus operaciones, así como para facilitar su manejo y consecuentemente las prestaciones más oportunas y adecuadas de los servicios.

Algunos de los beneficios que podrán lograrse son los siguientes:

1.- Mejor aprovechamiento de los recursos humanos en cuanto a su capacidad y conocimientos.

2.- La obtención de un mayor tiempo de trabajo efectivo realizado.

3.- Podrá evitarse la contratación de peronal innecesario.

D.- Aún cuando el método de selección de personal parece adecuado, pues las caracterísiticas del trabajo que se ofrece no requiere de mayores investigaciones al empleado, ni de un alto grado de capacidad de éste, sí es importante -- que se considere la adopción de las siguientes medidas:

a) Un procedimiento de análisis y evaluación de puestos y calificación de méritos, que permita considerar las cualidades requeridas al empleado- para desempeñar el puesto que se le va a encomendar y hacer uso de los conocimientos y capacidad con que cuenta cada uno de ellos, en beneficio del mejor - funcionamiento de la institución.

b) Aplicación de pruebas de carácter psicotécnico.

c) Entrevistas previas y finales durante el período de selección, en las que intervengan los jefes del departamento en el cual se ubica la vacante a cubrir, lo cual permitirá hacer una mejor selección, evitando así la contratación de personal inadecuado.

d) Establecimiento de períodos efectivos de prueba, en los que se haga una evaluación y calificación real del trabajador para determinar su aptitud; en caso negativo se deberá descartar a la persona de quien se trate.

E.- Existe poca atención por parte de la gerencia administrativa en conocer las inquietudes personales de los empleados, por lo que éstos últimos consideran que las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa se presentan escasas, lo cual ha repercutido principalmente en la apatía para el desempeño de sus actividades, así como fricciones con jefes y otros empleados. Esto ha ocasionado a la vez, un grave problema de comunicación entre jefes y subordinados que hace peligrar la productividad y marcha de la empresa.

La situación a que se alude puede ejemplificarse con la sumarización de quejas recibidas en los últimos meses.

<u>C O N C E P T O</u>	<u>% DE QUEJAS RECIBIDAS.</u>
---- Insultas a la gerencia o a supervisores sin mencionar motivo.	63
---- Demanda de buen trato por parte de sus jefes.	32
---- Sugerencias para mejorar la productividad.	5
	<hr/>
	100
	*****

Es conveniente que se promuevan actividades internas de carácter deportivo, culturales o de otra naturaleza, que permitan lograr en forma efectiva una mejora en las relaciones entre el personal de la empresa, a fin de eliminar las tensiones existentes, que definitivamente están alterando los sistemas operativos, con lo cual se logrará también, un ambiente propicio de perfecto compa-

ñerismo y entendimiento que producirá en el empleado un mayor entusiasmo para realizar su trabajo en forma por demás rápida y eficaz.

F.- No se cuenta con un programa de capacitación y desarrollo del personal.

Se observó que durante los últimos tres años se desocuparon en la empresa ocho puestos de gerencia media y cinco de niveles más bajos, tardando en volverse a ocupar un mes en promedio, habiendo sido necesario contratar en todos los casos, personal ajeno a la empresa, por no encontrarse en ella, a alguien lo suficientemente capacitado para ocupar cualquiera de los puestos que estuvieron vacantes.

Representa ya una obligación para la empresa capacitar al personal que trabaja para ella, en la labor que desempeña y en forma paulatina en la actividad del nivel inmediato superior y cuando esto se juzgue conveniente en otro tipo de funciones que se consideren necesarias para su superación.

La implantación de un programa integral de capacitación y desarrollo representa, inclusive, un incentivo adicional para el personal, quien contará con mejores elementos técnicos al realizar las funciones que le han sido asignadas, haciendo susceptible también el mejoramiento de su labor. (Ahorro de tiempo, materiales, mejor coordinación de las actividades, etc.). Con ello se estará en condiciones de suplir inmediatamente los puestos vacantes en la compañía, sin que sea necesario esperar la contratación de un sustituto; reduciendo los costos de contratación y capacitación.

G.- La filosofía para el manejo de personal, dada la alta rotación habida en años anteriores y en lo que va del presente, se estima inadecuada.

La rotación de personal en los últimos años ha sido de 50%, aproximadamente superior en un 35% a la rotación observada por la competencia.

Es evidente que la constante rotación de personal ocasiona la distracción de recursos y fondos de la empresa para capacitar a los nuevos aspirantes y puede ser causa de una disminución en la productividad. La motivación al empleado constituye uno de los elementos esenciales a utilizar para que éste sienta interés por permanecer en la empresa, por lo tanto, debe estudiarse la conveniencia y poner en práctica un plan de incentivos al personal, en el cual se podrían establecer premios por puntualidad y asistencia, becas para los empleados y sus hijos, prestaciones adicionales a las de la ley, etc.

H.- La escala de sueldos establecida para remunerar al personal no es acorde a los puestos ocupados.

En una muestra seleccionada, diez de los treinta departamentos de que consta la empresa, se observó un desequilibrio de sueldos entre jefes y subordinados. Un ejemplo de ello es lo siguiente:

<u>EMPLEADO</u>	<u>PUESTO</u>	<u>ANTIGUEDAD</u>	<u>SUELDO MENSUAL</u>
Pedro Rivas	Jefe de Auxiliares	4 años	\$ 13,900.00
Antonio Fernández	Auxiliar "A"	5 años	14,800.00
José Pérez	Auxiliar "B"	3 años	14,000.00

Es conveniente efectuar un estudio general de los puestos existentes en la empresa, con el objeto de establecer el sueldo que se considere adecuado para cada actividad, tomando en cuenta las condiciones de la empresa y las otras del mismo giro y estructura, tratando de evitar posibles influencias de carácter preferencial. Esto podrá contribuir a confirmar o reafirmar, en su caso, las causas que influyen en la realización de las operaciones, ya que normalmente un empleado que se considera bien remunerado de acuerdo a su nivel y conforme a la función que desempeña, pone entusiasmo en su trabajo.

**CAPITULO IV.- CONCEPTOS BASICOS Y METODOLOGIA A APLICAR**  
**EN ALGUNAS AREAS DE REVISION.**

Este tema trata de dar los lineamientos básicos y orientar en cuanto a la manera de utilizar la metodología en algunas áreas de la empresa en las que se deba de aplicar la Auditoría Operacional.

Una vez que en el capítulo II se han señalado los diferentes tipos de metodología, según criterio y experiencia de los autores que mejor han determinado la aplicación de esta materia; considero conveniente utilizar la señalada por la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, por ser ésta la que abarca en forma más amplia puntos a revisar en un examen operacional.

Resulta de importancia señalar que no es posible dar en forma una metodología para hacer las cosas en la Auditoría Operacional, pues en la práctica se atacan simultáneamente varios aspectos. En realidad, en cada caso los procedimientos deberán ser determinados, principalmente, por los objetivos y las circunstancias particulares de la empresa y por el criterio, conocimientos y experiencia del auditor.

El campo de la Auditoría Operacional comprende pues una labor de importancia y de cierta complejidad, que requiere de una compleja actitud y aptitud profesional de parte de quién la efectúa, con el fin de que sus resultados sean benéficos para la empresa en la que se practica.

Esto representa una oportunidad para el contador público de reafirmar el valor de su labor profesional a través de la promoción de un nuevo servicio hacia la dirección.

Con el fin de poder contemplar un panorama del objetivo que se persigue al llevar a cabo la revisión operacional y el reto que ello significa para el contador público, a continuación se incluye una somera descripción de las características que presenta ésta función.

#### A).- C O M P R A S .

Hoy en día la función de compras dentro de una organización constituye una operación de vital importancia, ya que es la que se encarga de suministrar, en las mejores condiciones posibles de calidad, cantidad, precio y tiempo, a los disitintos sectores de la misma, los recursos materiales (materias primas, productos semiacabados, maquinaria, etc.) que se adquieren para su transformación o reventa con el propósito de que se garantise la operación ininterumpida de la -

empresa al menor costo posible.

De lo anterior se desprende que la operación de compras "es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir los recursos necesarios, - principalmente de carácter material, para la realización de sus objetivos", al menor costo posible; considerando que éste representa un factor determinante en los resultados financieros de la compañía.

Entre otros se pueden enunciar algunos de los objetivos del departamento de compras, según Floyd D. Hondrick, en su libro Administración de Compras.

1.- Comprar los recursos materiales (materias primas, materiales, activos fijos, etc.) que la empresa requiere para su funcionamiento, en las mejores condiciones de calidad, precio, eficiencia y rapidez.

2.- Vigilar y controlar el tráfico y recepción de los materiales adquiridos y verificar que las condiciones de recepción esté acorde con los señalamientos en el pedido de compra.

3.- Proporcionar información veraz y oportuna a la Gerencia General, para la toma de decisiones.

Algunas de las responsabilidades que tiene el departamento de compras en el desarrollo de sus actividades, son:

- a) Buscar nuevas fuentes de abastecimiento.
- b) Buscar materiales sustitutos que cuesten menos o proporcione ahorros en el ensamblaje o manufactura.
- c) Analizar el estudio de los pedidos y la tendencia de los costos.
- d) Investigar para determinar económicamente, los puntos y cantidades - óptimas de los pedidos.
- e) Proporcionar servicios de asesoría para las demás unidades de la compañía.
- f) Cerciorarse que se proporcione, con la calidad necesaria, los servicios esenciales de mantenimiento y registro de archivo; de mecanografía de pedidos; de verificación de facturas; de biblioteca de catálogos y demás.

Las actividades clásicas que desempeña el departamento de compras, en forma general, son:

- INFORMACION.- Se deberán mantener registros de compras, de precios y de existencias máximas y mínimas; de proveedores; de compañías de transporte, así como precios de fletes.



- **PROCURACION.**- De verificar solicitudes y la posibilidad de utilizar materiales que ya estén en existencia; conseguir cotizaciones y analizarlas; seleccionar proveedores y entrevistas con los mismo para obtener información sobre nuevos productos o inovaciones; seguir todo el trámite de entrega y la verificación de materiales rechazados o defectuosos.
- **INVESTIGACION.**- Sobre el mercado y los materiales con la finalidad de encontrar materiales o componentes de sustitución; efectuar análisis de costos como base para decisiones en el cambio de ingeniería con efecto en los costos, precios, etc.
- **VARIOS.**- Descartar materiales de desecho, obsoletos y exedentes.

Tomando como base los aspectos señalados anteriormente, en los objetivos, responsabilidades y actividades de un departamento de compras, a continuación señalaré algunas de las actividades que comprende la operación de compras.

- I. Proponer objetivos, políticas y metas de compras, aplicarlos y vigilarlos.
- II. Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones y ciclos de mercado, de acuerdo a las necesidades de producción y ventas.
- III. Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras y proponer los cambios que se consideren pertinentes.
- IV. Establecer y actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos, que de manera repetitiva, se requieran en la empresa y mantener información histórica de estos artículos.
- V. Recibir y tramitar las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios que las diferentes áreas de la empresa requieran.
- VI. Vigilar que los departamentos que soliciten la adquisición de un artículo lo hagan cumpliendo los requisitos establecidos por la empresa, con las especificaciones adecuadas de los artículos requeridos y con la oportunidad que permita su abastecimiento normal.
- VII. Obtener de diversos proveedores cotizaciones y otras condiciones de compras de los artículos y servicios.
- VIII. Analizar las posibilidades y alternativas en la adquisición de cada artículo requerido.

- IX. Seleccionar al proveedor que por sus condiciones de venta del artículo - requerido, así como las propias de su empresa, garanticen una compra óptima de los artículos adecuados, al menor costo y oportuno abastecimiento.
- X. Vigilar que los pedidos fincados se surtan de acuerdo con lo solicitado en cantidades, especificaciones, tiempo, precio y demás condiciones de entrega.
- XI. Presentar las reclamaciones, y en su caso hacer las devoluciones de artículos surtidos en desacuerdo con lo pedido; aclarar las responsabilidades de la propia empresa y atender las observaciones de cualquier tipo que presente: los proveedores.
- XII. Participar en el establecimiento de las políticas relativas al pago a proveedores, considerando las condiciones de Tesorería de la empresa, para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación de las compras.
- XIII. Coordinar sus actividades con áreas relacionadas, principalmente, producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería.

El objetivo de la Auditoría Operacional de compras, es examinar la secuencia de las actividades anteriormente expuestas, con el propósito de mejorar los controles operativos componentes de éstas y de su propia eficiencia. Este examen puede llevarse a cabo conforme la metodología general ya descrita, lo cual deberá adecuarse y complementarse en cada caso particular.

A continuación se describen algunos procedimientos aplicables conforme tal metodología.

#### FAMILIARIZACION.

- El auditor debe familiarizarse en lo particular con la operación de compras, llevando a cabo un estudio general de sus objetivos, políticas, organización, ubicación de la operación de compras en el flujo de las operaciones.
- Estudiar los expedientes de auditorías e informes y cartas de recomendaciones o sugerencias, cuando esto sea aplicable.

#### VISITAS A LAS INSTALACIONES.

- Inspeccionar las instalaciones de compras, incluyendo las áreas de recepción, almacenaje, etc.

#### ANALISIS FINANCIERO Y DE INFORMACION OPERATIVA.

- Analizar la información existente relativa a compras, tanto de carácter interno como externo.
- Deberá analizarse si el tipo de estadísticas que la empresa mantiene es el adecuado a sus necesidades, como pueden ser compras de artículos por áreas geográficas, por clase de proveedores, etc.
- Estudiar las cifras estadísticas y proyecciones de compra, tanto de unidades como en valores.
- Comparar los datos de compras con las de los ejercicios anteriores y de ser posible con los de empresas similares. Se considera de utilidad - elaborar cuadros comparativos con cifras internas y externas, razones - financieras y otros datos tales como condiciones, precios de algunos - artículos, etc.

#### E N T R E V I S T A .

- Elaborar cuestionarios y guías de entrevistas que permitan conocer como se realiza la operación de compras, para entrevistar a los responsables de la ejecución de las compras y verificar la aplicación de las políticas en esta área. Estas entrevistas deberán hacerse tanto con las personas que deciden las políticas de compras, como con las que las ejecutan así como con las que tienen a su cargo actividades relacionadas con las compras, tales como las de producción, ventas, almacenes, control de -- calidad y tesorería. En algunos casos es conveniente realizar encuestas o entrevistas con proveedores.

#### EXAMEN DE LA DOCUMENTACION.

- Estudiar los diversos registros, formas, archivos relativos a compras, proveedores, requisiciones, análisis de precios, condiciones de compra, estadísticas, análisis de casos significativos, etc. Esta revisión -- debe abarcar entre otros aspectos, la verificación de que existe el número suficiente de proveedores para cada artículo, que se haga una in--vestigación de nuevos proveedores, periódicamente, que no hayan surtido en los últimos meses el artículo que se estudie.
- Comprobar la validez de los datos obtenidos en las etapas anteriores, - en los análisis estadísticos y en las entrevistas. Analizar los pro--gramas de Auditoría Interna y de ser posible los papeles de trabajo que originen para detectar áreas en que se puede sugerir algunos procedimienu

tos adicionales que permitan asegurarse de que las políticas establecidas para llevar a cabo las compras se cumplan adecuadamente. Investigar que el tipo de relación y control que existe en el trato con los Agentes Aduanales para el caso de compras de importación asegure un procedimiento eficiente en las compras del exterior.

- Preparar diagramas de flujo que muestren la secuencia de la operación, lo cual facilita la localización de aspectos susceptibles de mejorarse. Adicionalmente, pueden elaborarse memorandas descriptivos de la operación para su estudio y análisis. Por último se podrá analizar la mejor conveniencia en cuanto a lugares de entrega, ya sean estos almacenes - centrales o unidades de consumo (de fabricación o de venta). Si los términos de entrega son en el local del proveedor, los precios de los fletes sean mejor negociados por la empresa o si resulta más recomendable contratar entregas que incluyan fletes parados.
- Cuantificar el posible efecto de cambios en algunos artículos, materiales y en los métodos de compra, vgr. compras de volumen, determinación del lote económico de compra, alternativas de comprar o fabricar, etc.
- Investigar si la empresa opera con base en algunos presupuestos de compras en cuyo caso deberá estudiarse éste; analizar sus variaciones principales y obtener una explicación sobre los mismos.
- Conviene investigar si se tiene establecida una política de rotación de compradores cuando el volumen de compras permita esta práctica. Así mismo deberá investigarse si se tiene una adecuada supervisión del personal que efectúa directamente las compras. Estudiar el costo total de manejo del departamento de compras en función del volumen de operaciones que realiza para determinar de manera general su costeabilidad. Analizar si es el caso, si se cumple con las políticas establecidas por el departamento de ventas cuando el precio de compra es la base para establecer el precio de venta de cada artículo.
- Revisar los métodos de trabajo, manuales de procedimientos, instructivos y formas en uso que regulen las operaciones de compras.

#### RESUMEN Y DISCUSION PREVIA DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS.

- Estudiar la información obtenida para sugerir cambios en los procedimientos que puedan mejorar la eficiencia en la operación de compras.
- Resumir las observaciones hechas y los resultados de las investigaciones

que permitan captar algunas omisiones en el trabajo desarrollado.

D I A G N O S T I C O .

- Discutir las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen, y tiende a aprovechar la experiencia del personal de la empresa, motivar su participación y afinar la interpretación del auditor.
- Elaborar informes. Es la terminación del trabajo de auditoría operacional, en donde se señalan los resultados a que se llegó con nuestra revisión.

Procedere a señalar algunos aspectos que pueden informarse en la Auditoría Operacional de Compras.

A) Inexistencia de políticas u objetivos para la operación.

No existe una política que señale que los materiales de importación sean asegurados, ya que la compañía no ha tenido faltantes de consideración. Sin embargo el año anterior se tuvo un faltante que importó a \$ 500 mil, cantidad que es muy superior al pago por prima de seguro.

Dado los riesgos que pueden surgir en el transcurso del viaje, resultaría beneficioso asegurar toda aquella mercancía que sea de importación.

B) Falta de coordinación con departamentos directamente relacionados con la operación de compras.

Al efectuar la revisión de los pedidos contra las facturas, encontré que éstas no reunían los requisitos y condiciones que marcaba el pedido, esto tuvo como consecuencia que el renglón en los estados financieros de devoluciones sobre venta, sufriera un incremento en 1.5 millones, en el ejercicio pasado.

Resulta necesario que al recibir el material en el almacén, exista un responsable que de el visto bueno, y en caso de no cumplir con los requisitos estipulados en el pedido, dar aviso de inmediato al área de compras para que se proceda a realizar las reclamaciones correspondientes y devoluciones si fuera necesario.

C) Falta de definición de líneas de autoridad.

El departamento de producción al estar realizando las estimaciones del material a usar en un período de tiempo, detectó que la materia prima a utilizar para la elaboración del artículo "C" era insuficiente, para lo cual pro

cedio a la compra directa del material, sin tomar enconsideración precios por unidad, los cuales fueron de \$ 200.00 c/u.

Este mismo material si hubiera sido adquirido por medio del área de compras, su costo habría sido de \$ 100.00 c/u. El precio de venta del artículo "C" no - vario y por lo tanto sufrió la compañía una pérdida de \$ 200 mil.

Es de vital importancia dejar bienclaro, si todas las compras van a ser -- canalizadas por el departamento de compras, o en caso contrario, identificar - los materiales cuya adquisición es exclusivamente responsabilidad del departa- mento de compras y de los que se compran directamente a través de los departa- mentos que los emplean.

D) Ausencia de registros para control de las alternativas de abastecimiento de algunos artículos, (archivos de proveedores).

En nuestra revisión encontramos que la compañía a su cargo, adquirio 5 - - máquinas para el departamento de acabado, por aproximadamente \$ 5 millones.

Estos precios nos parecieron excesivos, para lo cual efectuamos un estudio sobre los precios de mercado, encontrando que existe otro proveedor, el cual - tiene la maquinaria con iguales características a menor costo, de \$ 700 mil.

Se consultó con el departamento de compras para verificar si se llevaron a cabo cotizaciones con diferentes proveedores, afirmandonos tal situación pero- no pudiéndonos mostrar por escrito, para lo cual solicitamos el archivo de - - proveedores, informándonos no tenerlo actualizado.

La ausencia de cotización y la falta de actualización del archivo de provee- dores, ocasionó un pago excesivo de \$ 300 mil por máquina.

Es necesario la actualización y complementación de su archivo de proveedo- res para que se puedan efectuar tantas cotizaciones como sea necesario, para - que las adquisiciones sean al menor costo posible.

E) Inadecuado control del personal de compras.

La requisición del pedido de material, para elaborar el artículo "B" al -- mismo proveedor durante más de tres años, condujo al descubrimiento de que un- agente de compras estaba recibiendo retribuciones secretas de 2 proveedores -- para que compraran sus artículos.

Es conveniente crear una política ampliamente diseminada que prohíba a los agentes compradores aceptar regalo alguno de los vendedores.

B).- V E N T A S .

El área de ventas representa, aparentemente, el medio con el que se obtendrá el principal objetivo de la empresa "obtener utilidades". Ninguna empresa comercial o industrial que no venda bienes o servicios con ganancias puede sobrevivir durante mucho tiempo.

Pero vender con ganancias no es nada sencillo, es el resultado final de un conjunto de actividades que entre otras pueden ser:

- a).- Planeación.
- b).- Publicidad.
- c).- Investigación de mercados.
- d).- Investigación y desarrollo.
- e).- Distribución.
- f).- Servicios a ventas.
- g).- Relaciones Públicas.

a).- Planeación. Por medio de la planeación se alienta una visión de la dirección hacia el futuro, de manera sistemática; sugiere una mejor coordinación del área y de la empresa en sus objetivos y políticas, además de que fomenta las responsabilidades recíprocas de los ejecutivos participantes. "Planeación es decidir en el momento actual, lo que habrá de hacerse en el futuro; es el método con el que las empresas reconcilian sus recursos con sus objetivos y oportunidades".

b).- Publicidad. "Consiste en todas las actividades (proceso) comprendidas en la presentación a un grupo, de un mensaje impersonal, oral o visual y patrocinado abiertamente, con respecto a un producto, servicio o idea; este mensaje llamado anuncio, es diseminado mediante uno o más medios y es pagado por el que lo patrocina".

"Tiene como fin real una comunicación "eficaz" cuyo objetivo es vender".

c).- Investigación de mercados. Análisis sistemático del problema; -- construcción de un modelo y determinación de hechos, con los fines de lograr una toma de decisiones y un control mejorado, para poner en el mercado bienes y servicios.

En la actualidad los mercados han crecido de manera incalculable. Ya no es posible conocer las necesidades de ellos directamente, razón fundamental para el empleo de la investigación de mercados.

d).- Investigación y desarrollo. Estas funciones van referidas al pro

ducto en sí, la necesidad de encontrar bienes sustitutos justifica el desempeño de la empresa, de estas funciones que van referidas al producto que se elabora en la empresa para su venta.

La investigación y el desarrollo de nuevos productos deben reforzar la posición competitiva de la empresa.

Es el encontrar bienes o servicios que satisfagan necesidades, que están cubiertos con bienes o servicios similares, mejorando su utilización.

e). Distribución. Es la determinación de métodos y caminos que se han de seguir para llevar el producto al mercado.

El establecimiento de las políticas y estrategias de distribución, incluyen la selección de canales de distribución que conjugados faciliten su manejo y distribución.

f). Servicio a ventas. Función administrativa mediante la cual el área lleva a cabo una mejor ejecución de la operación, cuyos objetivos pueden ser asesoramientos técnicos, análisis y control de ventas, tramitación de pedidos, tramitación y confirmación de crédito, preparación de personal para ventas, etc.

Cabe mencionar su importancia en la empresa moderna, ya que a la vez que cumple con los objetivos señalados, promueve la consistencia del sistema y la eficacia del personal.

g). Relaciones públicas. La atención personal y conocimiento de clientes o la posibilidad de obtenerlos. Elemento imprescindible, ya que el contacto entre comprador y vendedor es "vivo" y se conocen las necesidades del cliente de una manera inmediata.

Las ventas constituyen pues, una operación de primordial importancia en las empresas, en virtud de que éstas representan una de las fuentes esenciales de los recursos que hacen posible cristalizar sus objetivos. La influencia en los resultados que se obtienen es determinante al representar el elemento esencial de que se dispone para obtener los ingresos que harán frente a los gastos y costos totales que se efectúan para realizar sus operaciones, consecuentemente todas las mejoras que se obtengan en la eficiencia de las ventas, repercutirán directamente en la obtención de mejores resultados. En base a ello, la operación de ventas puede conceptuarse como el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades de los clientes y al mismo tiempo sus objetivos.

Las actividades señaladas por la Comisión de Auditoría Operacional para la



operación de ventas son:

- 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 servicio, el crecimiento de ventas, su estabilidad, las ganancias, la determinación de precios, el tipo de productos, la distribución, los canales de venta, etc. Las políticas pueden referirse al volumen y frecuencia de las ventas, las zonas, las remuneraciones al personal de ventas, etc.
- Coordinar en forma eficiente los elementos materiales y técnicos, y principalmente los humanos, que integran la operación de ventas; proponer los cambios pertinentes que se requieran.
- Planear las actividades para que se vendan los productos adecuados, en el lugar que se necesiten, oportunamente, en las cantidades convenientes y a los precios correctos.
- Identificar las necesidades de los clientes en el campo de acción de la empresa, y coordinar con los demás departamentos involucrados la posibilidad de satisfacerlas adecuadamente. Para ello, debe aprovecharse el resultado de investigaciones de mercado efectuadas para conocer su preferencia y las condiciones del mercado.
- Conocer las características de sus competidores y las condiciones de venta que ofrecen.
- Participar en el establecimiento de las listas de precios.
- Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la empresa, surtirlos y establecer condiciones de pago.
- Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.
- Vigilar la secuencia de la venta, 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.
- Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la efectividad de ambas.
- Realizar promociones de ventas.
- Llevar registros de clientes que incluyan su historia, necesidades presentes y potenciales y otras características convenientes.

- Preparar el pronóstico de ventas.
- 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.
- Establecer las estadísticas necesarias por zonas, líneas, artículos, agentes u otros criterios de clasificación, para tener información oportuna y suficiente que permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias del mercado.
- Seleccionar y promover líneas y/o artículos con mejores márgenes.
- Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos, cumpliendo las políticas de comercialización y crédito, y su aplicación.

En resumen la operación de ventas es el "conjunto de actividades, que previa investigación y análisis de mercado, permite se escojan las medidas que sean necesarias para abastecerse los clientes de los artículos y servicios que produce la empresa en cantidades, precios, condiciones y calidad satisfactorias, obteniendo al mismo tiempo el rendimiento deseado".

El objetivo de la auditoría operacional de ventas es el de examinar ciertos aspectos de las actividades enunciadas anteriormente, con el propósito de detectar las deficiencias en los controles operativos existentes o en la realización misma de las operaciones, y de cuya solución puede derivarse una disminución de los costos y/o aumento de la eficiencia operativa.

De acuerdo a ésta definición, debe considerarse que en cada caso los procedimientos para efectuar el examen, deberán ser determinados fundamentalmente hacia el objetivo fijado, por las circunstancias particulares de la empresa de - que se trate y por el criterio del auditor.

No obstante pueden citarse algunos aspectos generales de la metodología --- aplicables a esta operación, como son:

#### FAMILIARIZACION

- 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 sus prácticas, que permita la ubicación de ventas en el flujo de las operaciones.
- En esta etapa se pueden detectar fallas tales como la carencia de los aspectos

tos que se pretendan estudiar; la falta de adecuación de los objetivos específicos de ventas con los generales de la empresa; la no actualización de ello, etc.

- La familiarización puede llevarse a cabo investigando, entre otras, las características y estratificación de los aspectos siguientes:
  - a. Los productos que vende la empresa; los mercados que surte; sus competidores; la porción de 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", etc.
  - c. La política para determinación de precios, para saber si son pre-determinados, si son materia de negociación o si se calculan en cada ocasión, al recibir una solicitud de cotización. En su caso, obtener 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 se tengan y, en su caso, el grado de dependencia de la empresa de alguno o algunos de ellos.
- Estudio de los expedientes de auditorías, informes y cartas de recomendaciones o sugerencias, cuando esto sea aplicable.

#### VISITAS A LAS INSTALACIONES.

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

#### ANÁLISIS FINANCIERO Y DE INFORMACION OPERATIVA.

- 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 con años anteriores, apreciando su tendencia y aplicación de razones financieras.
- Los análisis más convenientes a considerar son: a) Por productos, en unidades, precios, contribuciones a las utilidades; b) Por áreas de localización (estados de la república, regiones, etc.); c) Por canales de distribución; d) Por clientes; e) Por tipo de consumidor (por ejemplo: mayoristas, detallistas, grandes almacenes, clientes especiales, etc.); f) El análisis de costo directo de distribución y su comparación contra el precio de ven

ta por líneas de artículos.

#### ENTREVISTAS

- Elaboración de guías de entrevistas y cuestionarios que permitan conocer como se realiza la operación de ventas, tendientes a investigar si se efectúan eficientemente. Es muy conveniente la elaboración de diagramas de flujo que muestren gráficamente la secuencia de la operación, los cuales pueden complementarse con memoranda descriptivos de ella.
- Entrevistas con los responsables de la ejecución de las ventas y con los de los departamentos relacionados con ella, verificando el cumplimiento de las políticas que la empresa tenga establecidas. En algunos casos es conveniente realizar encuestas o celebrar entrevistas con clientes, comisionistas, agencias de publicidad y demás elementos externos que estén relacionados con las ventas.

#### EXAMEN DE LA DOCUMENTACION.

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

#### EJECUCION.

- Precisar si los responsables de la operación de ventas tienen presentes los objetivos a lograr, los cuales deben ser congruentes con el objetivo general de la empresa y estar aprobados por la Dirección. 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.
- Verificación de la existencia de presupuestos detallados de ventas por lo menos en los principales artículos, que sirvan de base para preparar los demás presupuestos. Estos presupuestos deben surgir de pronósticos 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 para ella.
- Verificación de la vigencia de un sistema por el cual los responsables de los objetivos les informen sobre las causas de desviaciones y su justificación y medidas correctivas adoptadas al respecto.

- Selección de los productos más importantes de la empresa y determinar:
  - a. Si su mercado, su promoción y publicidad están de acuerdo a los -- estudios y planes previos, así como con el canal de distribución - previsto.
  - b. Su vida probable; su penetración en el mercado; su posición frente a la competencia.
  - c. Respecto a productos que acusen una tendencia descendentes en ventas, la previsión de artículos sustitutos, de diversificación y/o simplificación.
  - d. Los funcionarios y/o departamentos que intervienen en la determinación del precio y los factores que se consideraron para fijarlos:- Disposiciones legales, competencia y costos de producción, distribución, inversión en inventarios, en cuentas por cobrar, en activo fijo etc.
  - e. Si los incentivos son congruentes con el rendimiento de los productos.
  - f. La utilidad marginal que aporten por unidad vendida.
  - g. La forma en que intervienen ventas en la determinación de los niveles de inventarios y en el impulso de la realización de productos- de lento movimiento y obsoletos.
- Determinación del volumen de devoluciones y pedidos no surtidos y en caso de ser importantes, seleccionar un periodo y definir su tendencia, los - principales artículos que las provocan, las causas, lo que ha hecho la - empresa por impedirlos, los efectos que han tenido en el cliente, el - - conocimiento que de estos tiene el responsable de las ventas y sus puntos de vista al respecto.
- Revisión de los costos de los canales de distribución, en comparación con los volúmenes de ventas de cada uno; determinación de si tales costos se han fijado con base en estudios formales, y evaluación, comprendiendo el aspecto motivacional, de los sistemas de remuneración a la fuerza de ventas.
- Conocimiento de 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 las 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.

- 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.

- Elaboración de informes al cliente, para lo cual es recomendable 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 en los métodos de ventas que procuren mayor eficiencia que los establecidos en la empresa.

A continuación se mencionan algunos ejemplos de aspectos que pueden informarse como resultado de la Auditoría Operacional de Ventas:

- No se cumple con los lineamientos establecidos para el otorgamiento de - descuentos sobre ventas.

Al estudiar las políticas existentes para descuentos sobre ventas, determine- que:

- a).- Se autorizan descuentos desde 5% hasta 10% en base a los volúmenes de las ventas.
- b).- Todo descuento superior al 10% requerirá de autorización expresa- y por escrito de la gerencia de ventas.
- c).- En situaciones específicas, como ventas por importes superiores a \$ 4.0 millones, para efectuar los descuentos, deberá existir acuer- do escrito por parte de la dirección, además de la de ventas.

En el curso de mi revisión detecté las siguientes situaciones.

- Se han estado efectuando descuentos del 8% sobre volúmenes de ventas de- \$ 800 mil siendo que este porcentaje es aplicable a importes de \$ 1.0 a-

\$ 1.5 millones.

Esto ha significado que se hayan concedido descuentos improcedentes por -- aproximadamente \$ 150 mil.

- En el mes de agosto se le descontó al cliente FIDSA, el 15% sobre una -- venta de 2 millones, sin que existiera de por medio la autorización es-- crita del Departamento de Ventas.
- En diciembre de 1978 se efectuó venta a P.A.D.S.A, por \$ 5.2 millones, - otorgándole un descuento del 20 %, sin que se hubiera obtenido la confor -- midad por escrito de la dirección.

No se cumple del todo las políticas establecidas, lo cual ha impedido que -- la compañía cumpla con las metas fijadas en relación con las ventas; para poder alcanzar los objetivos, resulta indispensable ejercer una estricta -- vigilancia para el cumplimiento de las políticas.

- Descoordinación con otros departamentos relacionados con la operación de -- ventas.

Se pudo apreciar que durante el mes de noviembre se dejaron de surtir pedi -- dos del artículo "Z" aproximadamente por \$ 5.0 millones, debido a que no -- se tenía la existencia suficiente en el almacén.

Esto representó el dejar de ganar en ese mes el 15% sobre el importe de los -- pedidos no surtidos, o sea \$ 750 mil; trayendo además como consecuencia que -- uno de los clientes principales de la empresa optara por comprarle a la compe -- tencia.

- Fallas en la estructura orgánica del departamento de ventas.

Encontramos en nuestra revisión que actualmente ya no es suficiente el equi -- po de transporte con que cuenta la empresa para la distribución de los artícu -- los.

La empresa cuenta, para la entrega de sus productos, con tres camionetas, -- las cuales distribuyen mensualmente un promedio de 250 unidades, siendo que en los últimos meses las ventas han alcanzado hasta 400 unidades.

Esto ha hecho necesaria la contratación adicional de 2 transportes particu -- lares lo cual ha ocasionado las siguientes situaciones desfavorables para la -- empresa:

- 1.- Existen constantes reclamaciones de parte de los clientes, debido al -- mal estado de los artículos y/o a la falta de algunos accesorios a las que la empresa se ha visto obligada a atender.
- 2.- Durante los últimos cinco meses se han cubierto gastos relativos a este -- concepto, por la cantidad de \$ 200 mil.

- 3.- La falta de experiencia del personal responsable de las camionetas rentadas, ha ocasionado un retraso considerable en las entregas, - al grado de que a la fecha de mi revisión no se han surtido 500 art. que representan ventas por \$ 5.0 millones. Con ello, al cierre del ejercicio, se dejaron de obtener utilidades netas estimadas en - - \$ 500 mil.
- 4.- Por los 5 meses que se ha hecho uso de los transportes de particulares, se han pagado rentas por un importe de \$ 150 mil.

#### C.- C O B R A N Z A S .

La labor de cobranzas puede considerarse como una sección derivada directamente de la función principal de ventas, cuyo objetivo primordial es el de recuperar oportunamente las cuentas a cargo de los clientes, originados por la -- venta de artículos o servicios que produce la empresa y que fueron otorgados a crédito; constituyendo uno de los elementos esenciales para mantener un estado de liquidez aceptable, incluyendo asimismo, la coordinación con los objetivos, políticas y actividades de la labor de otorgamiento de crédito.

A efecto de establecer un marco de referencia que delimita la operación de cobranzas, se mencionan a continuación las actividades básicas que la integran, considerando que su establecimiento no preve ciertas situaciones específicas-- que puedan presentarse en la práctica y que no intenten ser limitativas, sino que solamente se pretende mostrar el perfil de la operación.

- Participar en la fijación de los objetivos y políticas de cobranzas, considerando los objetivos generales de la empresa y los establecidos particularmente para la operación de crédito.
- Los objetivos pueden estar relacionados con niveles de las cuentas por -- cobrar, períodos de recuperación, documentación de cuentas por cobrar, -- costo de la ejecución de la operación e identificación de las cuentas -- incobrables. Las políticas pueden referirse a descuentos por pronto pago, aceptación de documentos, intereses moratorios, no aceptación de cheques post--fechados, períodos de acciones de prosecución, etc.
- Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo, que significa, la cuantificación de los objetivos establecidos. Las metas deben permitir evaluar las actividades realizadas.



- Planear las actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las metas establecidas en esta operación.
- Proponer y asignar los recursos humanos y materiales que integran la operación y manejarlos en forma eficiente.
- Definir los procedimientos de cobro, formatos, archivos, control de -- cobradores y otros que requiera la operación, llevarlos a la práctica de acuerdo a lo previsto y efectuar cambios que los actualicen y mejoren.
- Controlar la documentación de las cuentas por cobrar de la empresa.
- Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento estable cido (presentación de facturas para su pago, aceptación de documentos, - envío de la factura por correo, vigilancia de los cobros a través de bancos, etc.)
- Llevar a cabo la prosecución de la cobranza, utilizando los medios que - se consideren convenientes, tomando en cuenta las condiciones particula- res de cada cliente (estados de cuenta, cartas recordatorio, cartas de - inasistencia, llamadas telefónicas, telegramas, entrevistas personales, - redocumentaciones, agencia de cobranzas, abogados, etc.) y dejar constan cia de los resultados de la misma.
- Registrar los resultados de la acción de cobro en forma coordinada por - caja, control de correspondencia, contabilidad, etc. Este registro esta- rá en función a los sistemas establecidos, así una empresa codificará - el aviso de cobro para su posterior proceso electrónico, extraerá el docu mento del archivo de pendientes de pago, anotará en su registro indivi-- dual la cobranza efectuada, etc.
- Controlar y registrar las modificaciones en los adeudos de los clientes, derivados de los intereses moratorios, remesas devueltas, rebajas, devo- luciones, descuentos y reposiciones.
- Estratificar u obtener información estratificada sobre las cuentas por - cobrar de la empresa en relación a las ventas realizadas a clientes, su- importancia, zonas geográficas, ciclos productivos, experiencias crediticias y costumbres de pago. Esta estratificación tiene por objeto adecuar las acciones de cobranza en relación con el tipo de cliente de que se -- trate y ejercer un control más estricto sobre los clientes de importancia.
- Informar oportunamente sobre la cobranza realizada. Esta información debe proporcionar, en su caso, los datos necesarios para el cálculo de descuen ta

- tos por pronto pago, incentivos a cobradores, agentes y otros; los clientes activos y sus condiciones generales; la rotación de las cuentas, etc.
- Informar sobre las cuentas de lenta recuperación y cobro dudoso. Proponer la cancelación de cuentas incobrables y controlar el trámite de las canceladas. Obtener para fines fiscales la evidencia de imposibilidad práctica de cobro.
  - Proponer y en su caso obtener seguros de crédito.
  - Coordinar las actividades de cobranzas con las de crédito, ventas, embarques, caja y contabilidad.
  - Participar en la selección, adiestramiento y capacitación del personal encargado de las cobranzas.

El objetivo de la Auditoría Operacional de cobranzas es promover la eficiencia de las actividades que se requiere efectuar para que esta labor cumpla su cometido.

La eficiente operación de las cobranzas, puede ser examinada considerando, entre otros, los siguientes aspectos.

- a) Que al establecer las políticas de cobranzas se considere la repercusión en otras políticas de la empresa.
- b) Que al efectuar la cobranza se promuevan las ventas y se mantenga la buena voluntad de los clientes.
- c) Que el período de cobro sea el mínimo.
- d) Que la rotación de las cuentas por cobrar se aproxime al promedio de crédito concedido a los clientes.
- e) Que las cuentas incobrables sean las mínimas.
- f) Que la cobranza se realice al menor costo posible.
- g) Que exista una adecuada coordinación con las operaciones afines.

A continuación se señalan las fases de la metodología que se requiere para la operación de cobranzas.

#### FAMILIARIZACION.

- Además de la familiarización de carácter general con la empresa, será -- necesario conocer la estructura de organización de cobranzas y la ubicación organizacional de las áreas de crédito, embarques y caja, así como las relaciones con ventas y contabilidad. Deberá familiarizarse con los objetivos, políticas y sistemas de las áreas anteriormente mencionadas.

#### ANALISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA Y OPERATIVA.

- Obtención de la información que se considere necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operacional de las cobranzas, como relación de saldos de clientes, antigüedad de los mismos, rotación de las -- cuentas por cobrar, importes cobrados periódicamente, consumos anuales -- de clientes, experiencias crediticias de los clientes, gastos fijos y va riables de la cobranza, análisis de las fechas efectivas de cobro en re- lación con los vencimientos de la documentación, etc. La utilización de cuadros comparativos con ejercicios anteriores o empresas similares, el- uso de cifras relativas permiten obtener mayor provecho de la informa- ción analizada.

#### ENTREVISTAS.

- Elaboración de guías de entrevistas y cuestionarios que permitan conocer cómo se realiza la operación de cobranzas.
- Las entrevistas deben ser efectuadas al personal que ejecuta la operación de cobranzas para conocer las actividades que realizan, las cargas de -- trabajo, el nivel de preparación del personal, los elementos materiales- utilizados y los sistemas y procedimientos vigentes. Deberá entrevistar- se también al personal de otras áreas relacionadas, tales como:
  - a) Al personal de ventas, fundamentalmente al responsable del- área y a los agentes vendedores en lo relativo a la relación entre ventas y cobranzas, las opiniones de los clientes re- ferente a las gestiones de cobros y la participación de los agentes en las cobranzas.
  - b) Al personal de embarques para conocer la oportunidad con -- que se realizan los embarques y los controles establecidos.
  - c) Al personal de contabilidad sobre los controles de las cuen- tas de clientes, conciliaciones de las mismas, envíos de -- estados de cuenta, etc.
  - d) Al personal de relaciones y servicio a clientes para conocer quejas que afecten la cobranza.

En algunos casos será conveniente celebrar entrevistas con agencias de co- branza y abogados.

#### EXAMEN DE DOCUMENTACION.

- Deberá analizarse entre otros, los formatos, archivos, registros e infor mes que se mencionan a continuación:

- 1.- Formatos. Relación de cobranzas, valores recibidos por correo, - notas de cargo y crédito, facturas y documentos (pagarés, letras de cambio), informes de cobradores, etc.
- 2.- Archivos. De prosecución, de antecedentes de los clientes, de -- cobranzas en trámite, de cobranza en poder de abogados y agencias de cobro, etc.
- 3.- Registros. De control de clientes (condiciones generales de crédito y cobro), de cobranzas realizadas por cobrador o agente, de documentos descontados o al cobro en instituciones bancarias, etc.
- 4.- Informes. Relación de saldos de clientes, su antigüedad, informes de cobranza, consumos de clientes, estadísticas que muestren ten dencias, etc.

#### DIAGNOSTICO PRELIMINAR.

- En ésta fase se efectúa un reconocimiento general de nuestra revisión -- con la finalidad de detectar las posibles fallas y deficiencias existentes.

#### EJECUCION.

- El objetivo es lograr la identificación precisa de los problemas detectados mediante la aplicación de cuestionarios, programas de trabajo, análisis de manuales de procedimientos, diagramas de flujo, etc.
- En relación con diagramas de flujo, se conviene elaborar un diagrama general de la operación y diagramas detallados para las siguientes actividades.

Control de la documentación de cobro.

Cobranza local y cobranza foránea.

Notas de cargo y crédito.

Informes de cobranzas y probablemente actividades conexas.

- En lo que se refiere a preparación de estudios específicos y verificacio nes adicionales, en seguida se mencionan algunos ejemplos.
  - \* Examen de presupuestos de cobranza y análisis históricos de cobranza real contra cobranza deseada.
  - \* Estudio de los canales de cobranzas utilizados y de posibles al--- ternativas.
  - \* Selección de los clientes más importantes de cada estrato para --- comparar sus costumbres de pago con los plazos de crédito concedidos.

- \* Estudio específico de cuentas por cobrar de lenta recuperación o de cobro dudoso.
- \* Estudio de los motivos que originan cancelación de cuentas.
- \* Análisis de la gestión de los cobradores y agentes del sistema de incentivos establecido.
- \* Costo de la cobranza en relación con cada peso cobrado.
- \* Análisis del tratamiento fiscal de las cuentas incobrables.
- \* Estudio del afianzamiento del personal de cobranzas.
- \* Estudio de algunos datos estadísticos, tales como cobros a través de bancos, devoluciones de documentos enviados al cobro, notas de cargo y crédito, etc.

#### RESUMEN DE OBSERVACIONES Y SU DISCUSION PREVIA.

- 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.

- Consiste en la elaboración del informe de la auditoría operacional. Conviene destacar en este proceso la necesidad de comprobar continuamente la información obtenida y cuantificar, cuando sea posible, el efecto de los problemas o soluciones que serán incluidos en el informe.

A continuación menciono algunos ejemplos aplicables en forma particular a esta operación que puede incluirse en un informe sobre la Auditoría Operacional de Cobranzas:

Incumplimiento de la política para cobros en el interior de la República.

Durante el desarrollo del examen puede observar que los cobradores de Chihuahua y Monterrey no han observado la política relativa a que "no se reconocerá -- descuento alguno que se haga en los cobros directos a través de los agentes de ventas, sin que para ello exista autorización de la gerencia de crédito". Al respecto me percaté de que hasta la fecha de mi examen se habían realizado cobros de facturas por un importe de \$ 2.7 millones, de los cuales enviaron a la oficina central únicamente \$ 2.5 millones, aludiendo que la diferencia correspondía a descuentos efectuados por pronto pago.

No es operante la política de afianzamiento.

Todos los cobradores se encuentran afianzados por la Cía. Afianzadora, S.A., hasta por la cantidad de \$ 2.0 millones, siendo que en ocasiones, como las de -- Chihuahua y Monterrey, los cobradores han tenido en su poder cobranza realizada por \$ 2.7 y \$ 2.5 millones respectivamente.

No se cuenta con estadísticas que muestren la antigüedad de los saldos de -- cada cliente.

La relación de saldos de clientes del mes de julio, cuyo importe total es -- de \$ 48.5 millones, presenta únicamente los nombres de los clientes con sus adeu-- dos correspondientes, sin que a través de ella se puedan determinar posibles -- atrasos de las cuentas. Al llevar a cabo el examen relativo, detecté que en el -- saldo global de la cartera se incluyen importes por aproximadamente de \$ 4.7 mi-- llones con antigüedad hasta de más de 2 años desde su último movimiento, determi-- nando que algunos de los clientes que se encontraban en esta situación, inclusi-- ve, ya no existen o cambiaron de domicilio.

Mejoras a los controles para la recepción de cobranza.

Al solicitar el control de la cobranza recibida por correo puede observar -- que este se ejercía registrando los documentos en un bloc de hojas desprendibles y no foliadas. En dicho control no se localizan las referencias de los días 15 -- al 31 de julio, los cuales no me fueron proporcionadas con posterioridad; por lo que no fue posible cerciorarme si los cheques No. 47853 y 47854 del Banco de -- Guadalajara, S.A., enviados por el Sr. Martín del Campo por un importe global de \$ 400 mil, como pago de sus facturas No. 7581 y 7582, fueron recibidos por la -- Empresa, ya que a la fecha estos no han sido depositados en la cuenta bancaria, -- no obstante que el cliente afirma y ha presentado pruebas de que los cheques fue-- ron recibidos y que ya han sido cobrados.

#### D.- RECURSOS HUMANOS .

Los recursos humanos de una empresa están integrados cuantitativamente por el -- conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura -- organizativa, y cualitativamente, por el conjunto de sus conocimientos, habilida-- des, salud física y mental, su ideología y sus motivaciones. El inventario de -- recursos humanos con que cuenta una empresa garantiza o pone en peligro su futu-- ro desarrollo; el capital financiero y los demás recursos materiales poco signifi-- can estando ausentes los recursos humanos necesarios para producir la riqueza -- (satisfactores sociales y utilidades) que se espera de toda la empresa. La impor--

tancia de la administración de recursos humanos como una de las actividades -- básicas está señalada por la necesidad de contar con el número de personas adecuadamente calificadas para lograr eficientemente las metas de una empresa. En la práctica administrativa, esta actividad ha recibido distintas denominaciones; algunas de ellas son:

Administración de Personal, Relaciones Industriales, o simplemente Recursos Humanos; pero en cualquier caso, con menor o mayor énfasis los departamentos encargados de planearla, dirigirla y controlarla cubren las subactividades que se señalan más adelante al explicarse su concepto y alcance.

En base a lo comentado se puede decir que la administración de recursos -- humanos es el "conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario para que opere la empresa; establecer las bases de remuneración -- más adecuadas; manejar con efectividad las relaciones entre la empresa y los empleados y de éstos entre sí; entrenar y desarrollar al personal y cuidar que -- éste cuente con los servicios que se requieran para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y a lograr la satisfacción de sus necesidades como -- individuos".

Algunas de las actividades esenciales que comprende la administración de re cursos humanos para ser desarrollada, se incluyen a continuación:

- Contratación y despido de personal, que incluye las operaciones de reclutamiento, selección, preparación inicial de nuevos empleados, promociones y despido.
- Administración de sueldos y salarios, que implica la clasificación de empleados y obreros conforme a sus experiencias y la fijación de sueldos co rrespondientes a cada categoría; el señalamiento de los procedimientos de evaluación para la determinación de méritos; el establecimiento de incentivos y compensaciones adicionales y las políticas para su otorgamiento.
- Relaciones industriales, actividad encaminada al estudio y mejoramiento -- de comunicaciones entre el personal y de éste con la alta dirección de la empresa; la negociación de los contratos colectivos y otras relaciones -- con el sindicato; el cuidado y promoción de la disciplina necesaria al -- buen y eficiente funcionamiento de la empresa y la continua investigación de fallas e implantación de instrumentos que mejoren la eficiencia del -- personal.

- Organización, capacitación y desarrollo, que implican coordinar con la -- alta gerencia, la definición de la organización (que incluya descripción de puestos) y las necesidades de capacitación y desarrollo del personal; - establecer y vigilar programas de desarrollo tendientes a que el personal pueda asumir mayores responsabilidades y recibir el entrenamiento necesario para fortalecer su capacitación técnica.
- Servicio a empleados, que involucra servicios médicos, facilidades de trabajo al personal, instalaciones, métodos adecuados de protección y seguridad industrial, así como los servicios que permitan esparcimiento, etc.
- Vigilancia del régimen legal, actividad tendiente a cuidar del cumplimiento de las disposiciones laborales y fiscales relacionadas con las percepciones del personal.

El objetivo de la auditoría operacional de la administración de recursos humanos es examinar críticamente, las actividades y subactividades indicadas en el apartado anterior, con la finalidad de definir problemas que estuviesen obstaculizando la eficiencia en su manejo.

Esta revisión no debe confundirse con una encuesta sobre la moral del personal, - ésta es solo una de sus fases, su objetivo es más amplio.

La metodología para la auditoría operacional de la administración de recursos -- humanos, que se describe a continuación, deberá adecuarse a las características concretas a cada caso.

#### FAMILIARIZACION.

El auditor debe familiarizarse con la administración de recursos humanos de la empresa que está examinando a través del estudio de:

- 1.- Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve y que inciden en el manejo de su personal.
- 2.- La infraestructura específica establecida para la administración de recursos humanos (planeación, organización, dirección y control).
- 3.- Los antecedentes respecto a deficiencias habidas, a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

En seguida se señalan algunos lineamientos que permitirán al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con el proceso de administración de -- recursos humanos.



A).- ESTUDIO AMBIENTAL.

En esta primera fase puede llegarse a obtener información orientadora - de gran valía que permita al auditor diagnosticar las áreas críticas. El grado - de profundidad en esta investigación inicial será definido por el criterio del - auditor. Los principales aspectos a investigar en esta fase son los siguientes:

- a).- La importancia que, en materia de costos, representa el personal - de la empresa. Un dato indicativo de este aspecto es el porcentaje de ventas representado por las nóminas y el costo de las prestaciones al personal.
- b).- Los resultados obtenidos en el manejo del personal. Indicadores de los resultados son: La rotación de personal (por departamento, por tipo de separación, etc.); ausentismo, puntualidad, quejas, paros de trabajo, tiempos perdidos en paros, números de demandas laborales, accidentes de trabajo, etc.
- c).- Los programas establecidos, formales e informales, relativos a selección, reclutamiento, entrenamiento, desarrollo, evaluación de - puestos, etc.
- d).- Las políticas fijadas por la alta gerencia, tanto explícita como - implícitamente para la administración de recursos humanos.
- e).- La filosofía que la gerencia tiene en materia de administración de recursos humanos, sus valores prioritarios, metas y objetivos.
- f).- La forma en que se ha interrelacionado la filosofía administrativa de la gerencia con las políticas y programas y las explicaciones - factibles de los problemas continuos que la propia administración - haya observado.
- g).- La reglamentación federal, estatal y municipal que rigen las prácticas del manejo de personal.
- h).- La forma en que la competencia resuelve sus problemas de administración de recursos humanos.

B).- PLANEACION.

Respecto de planeación el auditor deberá estudiar la forma en que la -- administración resuelve los siguientes problemas:

- a) Previsión de las necesidades de personal a corto y mediano plazo ( obrero, administrativo, ejecutivo, etc.).
- b) Planeación coordinada de la administración de sueldos con las --- otras actividades ( finanzas, producción, etc.).
- c) Previsión de problemas con el sindicato y el personal de confianza a través de instrumentos que permitan su inmediato señalamiento ( relaciones personales, cajas de sugerencias, etc.).
- d) Anticipación de las necesidades de desarrollo de personal ( inventario de ejecutivos).
- e) Programas de entrenamiento.
- f) Anticipación de las necesidades de mantenimiento de las instalaciones que representen servicios al personal, instalaciones y sistemas de seguridad industrial, etc.).

#### C).- ORGANIZACION.

Aspectos a estudiar en materia de organización son los siguientes:

- a) Estructura de organización del departamento de recursos humanos y relaciones de autoridad con otros departamentos.
- b) Líneas de autoridad y responsabilidad de los encargados de las actividades clave (reclutamiento, contratación y terminación de empleo, mantenimiento de registros de personal, administración de sueldos, adiestramiento y desarrollo, negociación de contratos, etc.).
- c) Coordinación entre el departamento de recursos humanos y los departamentos de operación en cuanto a planeación y programación de las necesidades de la fuerza de trabajo; determinación de las normas de competencia y habilidad del personal; políticas de evaluación, ascensos y aumentos de sueldos y preparación y mantenimiento de descripción de las labores.
- d) Niveles jerárquicos y aptitud aparente de los empleados y funcionarios encargados del departamento de recursos humanos.

#### D).- DIRECCION.

Indicios de la calidad directiva de la administración de recursos humanos son:

- a) Ejecución de las subactividades en cuanto a oportunidad y eficiencia.

- b) Respaldo de la alta gerencia a los programas establecidos.

#### E) C O N T R O L.

En cuanto a esta fase de la infraestructura administrativa que permite --- comparar lo planeado con lo ejecutado habrá de estudiarse:

- a) Procedimiento de definición de las políticas de personal.
- b) Procedimiento para establecer: niveles de remuneración, escala de sueldos, aumentos por mérito y escalafón, sistema de pago de incentivos, - evaluación de personal, capacitación y desarrollo, utilización de fuerza de trabajo, reclutamiento, selección y contratación.
- c) Programas de simplificación y distribución de cargas de trabajo.
- d) Procedimientos presupuestarios para la revisión de lo realizado por el departamento de recursos humanos.
- e) Valor que tiene como control el contenido de los informes clave tales - como: necesidades y disponibilidad de la fuerza de trabajo; análisis de costos de nóminas, con variaciones clasificadas por causas y responsa-- bles; rotación de empleados; tiempo perdido y ausentismo; costos de - tiempo extra; datos de eficiencia de empleados; comparación con los niveles de sueldo y salario; etc.
- f) Forma, oportunidad, grado de detalle, frecuencia de distribución y perfo dos cubiertos por los informes que se elaboran para que los responsa--- bles de la administración de recursos humanos comparen lo planeado con lo ejecutado y tengan elementos para tomar decisiones.

#### VISITAS A LAS INSTALACIONES.

En empresas de gran magnitud, deberá visitarse, por lo menos, las instalaciones en las que trabaja la mayoría de los obreros y empleados y hacerse ob-- servaciones sobre:

- a) Apariencia de la salubridad y situación de las instalaciones.
- b) Métodos de seguridad (luz, ventilación, instrumentos de trabajo, etc.)
- c) Relaciones entre jefes y subordinados y de éstos entre sí.

ANALISIS DE INFORMACION CUANTITATIVA Y EXAMEN DE DOCUMENTACION.

Estudiados el ambiente en que se desenvuelve la administración de recursos humanos y la infraestructura administrativa (planeación, organización, dirección y control) establecida para hacerle frente, el objetivo de esta fase es - analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar su - efectividad práctica. El desarrollo de programas específicos hechos a la medida de las circunstancias que rodean a la empresa, son de gran utilidad al auditor para la sistematización de esta fase.

El auditor deberá asegurarse que las estadísticas sobre las que se basará para dar sus conclusiones (rotación de personal, ausentismo, etc.) estén elaboradas correctamente.

Si la empresa carece de información respecto de la competencia, o de las estadísticas necesarias para evaluar lo satisfactorio del reclutamiento, el -- entrenamiento, o alguna de las otras sub-actividades de la administración de re cursos humanos el auditor deberá efectuar los estudios e investigaciones necesarias para obtener elementos de juicio suficientes.

El tipo de investigaciones o estudios que se desarrollen para lograr dicha información puede revestir una gama muy amplia de posibilidades tales como: en entrevistas con el personal, revisión de expedientes de personal, investigación en las Camaras de Comercio o Industria a las que pertenece la empresa, actuali zación de estadísticas, seguimiento y comparación de programas de entrenamien to y desarrollo, etc.

El auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario, obtenga la información más objetiva posible. Esta característica común a cualquier revisión de eficiencia, - debe cuidarse especialmente en una revisión operacional de la administración - de recursos humanos en vista de la diversidad de criterios existentes para inter pretar los resultados de las medidas tomadas para administrar personal. - - Consecuentemente, el auditor deberá buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones e inferencias de cualquier naturaleza hasta no tener los elemen tos necesarios para formarse una opinión de conjunto, a fin de que el diag nóstico final sea lo más objetivo posible.

### ENTREVISTAS.

Esta es una de las técnicas de mayor uso en la auditoría operacional de la administración de recursos humanos. En esta fase deberá cuidarse:

- a) Planear las entrevistas necesarias para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos estudiados en la fase de familiarización.
- b) Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta -- más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar, a fin de determinar el tamaño de muestra y oportunidad de la entrevista.
- c) Efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las sub-actividades, así como con el personal de línea a través de:
  - 1.- Pláticas informales, y
  - 2.- Encuestas técnicamente dirigidas que permitan la obtención de una opinión significativa del personal.

En cada caso se ubicará la fuente para evaluar la validez de los resultados como opinión general.

### RECAPITULACION DE HALLAZGOS.

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa, se resumirán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, resaltando aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. El auditor deberá alejarse del detalle y, con base en los hallazgos específicos, ensayar en resumen de los de mayor relevancia, considerando para ello los pasos -- descritos en la fase creativa del informe, la cual se comenta en seguida.

- Fase creativa.

Tiene como objetivo precisar si los problemas definidos son congruentes -- con la realidad de la empresa, sin considerar que con esta fase, se dará solución a los problemas. La solución de los problemas en función correspondiente a un trabajo de consultoría.

Sumarizando los hallazgos se procederá como sigue:

- a) Ensayar un bosquejo conceptual (desarrollando un modelo básico) del tipo de administración de recursos humanos que más convenga a la -- empresa de acuerdo con las circunstancias que la rodean incluyendo un programa general y uno por cada sub-actividad.

- b) Precisar el grado de formalidad que conviene dar a los programas y jerarquizar los prioritarios.
- c) Considerar el costo-beneficio de dichos programas.

- Reverificación de hallazgos.

El esquema desarrollado se sujetará a una nueva verificación para separar con mayor precisión de los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo como sigue:

- a) Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse que las diferencias son importantes.
- b) Listar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se había listado al iniciarse la fase creativa.
- c) Ratificar y refundamentar la existencia o inexistencia de los problemas diagnosticados mediante discusión parcial con los directamente involucrados en la sub-actividad correspondiente.
- d) Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible por que existen técnicas disponibles para ello.
- e) Interrelacionar los problemas encontrados con los hallazgos hechos en otras áreas y asegurarse que las alternativas de solución propuestas no generarán mayores y más complejos problemas o agravarán los existentes.
- f) Redactar el borrador del informe.

#### DISCUSION DEL BORRADOR CON LOS INVOLUCRADOS.

Discutir con los involucrados el borrador del informe con objeto de:

- 1.- Asegurarse que se trata de hallazgos reales, y
- 2.- Que los involucrados coinciden con su existencia, precisamente en la forma en que se describe el borrador.

Uno de los objetivos de esta discusión es convencer a los involucrados a fin de que hagan frente común con el auditor al presentar el diagnóstico definitivo a la alta gerencia.

#### DIAGNOSTICO DEFINITIVO (informe)

Algunos ejemplos de hallazgos y sus interpretaciones que podrían hacerse en el curso de una auditoría operacional de la administración de recursos humanos pueden apreciarse en el modelo de informe de auditoría operacional que se presentó en el capítulo III.

E.- OTRAS.

Como se comentó al inicio de este capítulo, la participación del contador público en el área de auditoría operacional, una vez que éste cuenta con una preparación adecuada y estudios especializados, y que cuando lo requiera pueda -- contar con el auxilio de otros profesionistas expertos, podrá actuar entonces como auditor operacional en cualquier operación que efectúe la empresa.

En forma enunciativa, las principales actividades en las que pueden llevarse a cabo esta revisión operacional, adicionadas a las ya tratadas, pueden ser las siguientes:

- Producción.
- Crédito.
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Inventarios.
- Distribución.
- Desperdicios.
- Control de Calidad.
- Publicidad.
- Activos Fijos.
- Impuestos.
- Presupuestos.
- Procesamiento electrónico de datos.

En cada una de estas operaciones lo importante será fijar su objetivo y alcance y utilizar la actitud mental del auditor operacional tratando de aprovechar los recursos de que se dispone.

2.- HERRAMIENTAS PARA SU APLICACION.

En los capítulos anteriores, ya se mencionó lo que es la auditoría operacional, los requisitos mínimos para su ejecución, las áreas objeto de estudio y -- también se dieron algunos ejemplos sobre puntos a señalar en el informe o diagnóstico; me queda únicamente por hablar de las herramientas o técnicas que se vale esta función para su ejecución.

Una de las técnicas normalmente utilizadas en todas las labores, y que es-

aplicada a la auditoría operacional, es la planeación.

Planear significa preveer el futuro, anticiparse a los hechos, lo que permite que el individuo se fije metas y propósitos hoy, para el mañana; es decir, que nos adelantemos al tiempo, visualizemos los pasos sucesivos que es necesario dar para llegar a nuestro objetivo y las posibles dificultades que puedan presentarse, a fin de buscar la solución.

Considero por otro lado, que para poder llevar a cabo la planeación, es -- necesario que el auditor operacional conozca las características de la empresa en cuestión, posea experiencia, habilidad y buen juicio para determinar cual - procedimiento o técnica deberá aplicar a las condiciones específicas de la - - empresa.

La planeación, pues, representa un punto importante dentro del desarrollo de la auditoría operacional, ya que por medio de ella se llevará a cabo la - - ejecución del trabajo con mayor rapidez, por el hecho de determinar previamente las actividades a desarrollar dentro de la empresa.

Una vez que se ha llevado a cabo la planeación del trabajo, el auditor ope racional procederá a formular sus programas de trabajo, en los cuales se especificarán los procedimientos y técnicas a aplicar, el alcance que se va a dar a las pruebas, el determinar el tiempo que se va a requerir para efectuar la - revisión, quien la va a llevar a cabo, etc. Todo esto con la finalidad de que - haya un control en el desarrollo del estudio.

Para poder comprender mejor que es un programa de trabajo veremos a continuación la definición que da la Comisión de Procedimientos de Auditoría del -- I.M.C.P., en su boletín No. 4, el cual dice:

"Es el enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos - de Auditoría que han de emplearse, la extensión que les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar".

Las clases de programas de trabajo que existen son los siguientes:

1.- Desde el punto de vista del detalle.

- a).- Generales: Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico - de las técnicas a aplicarse, con mención de los objetivos particulares que se persiguen en cada caso, y son, comunmente, destinados al uso de los jefes de auditoría.



b).- Detallados: Son aquellos que se describen con mayor o menor minuciosidad, la forma práctica de aplicar los procedimientos de auditoría, y se destinan, generalmente, al uso de los ayudantes.

2.- Desde el punto de vista de la planeación:

a).- Predeterminados: Listado de los procedimientos a seguir previamente al trabajo y aplicable durante el curso del mismo.

b).- Informal: Descripción de los procedimientos más importantes y a juicio del auditor se van aplicando durante el desarrollo de la auditoría.

La elaboración de un programa de trabajo para auditoría operacional, dependerá mucho de la habilidad y experiencia del auditor, ya que tiene que tomar - factores de suma importancia, como son las situaciones con que se pueden encontrar en cada empresa, ya que ésta tendrá características muy específicas y particulares en cualquier área a revisar por lo tanto una vez que ya planeó su trabajo se dará cuenta de como está constituida la empresa y así podrá determinar cual es el programa más adecuado a aplicar, para llevar a cabo el estudio.

En forma enunciativa puede decirse que un programa de trabajo deberá tener cuando menos lo siguientes:

- Causas de la revisión.
- Alcance en la organización.
- Cuestionarios y entrevistas.
- Personal necesario y sus características técnicas.
- Tiempo estimado.
- Secuencia de la auditoría.
- Procedimientos.
- Informes.

#### Causas de la Revisión.

En este punto se debe precisar que es lo que motiva la auditoría, lo cual nos permitirá centrarnos en cuanto al objetivo y canalizar nuestro esfuerzo de la mejor manera.

#### Alcance en la Organización.

En este punto se determinará que departamentos o puestos se van a ver afectados con la revisión (de acuerdo con las causas que origina la misma).

Es conveniente analizar las jerarquías para obtener las aprobaciones que - en su caso sean necesarias y evitarnos bloqueos o fricciones innecesarias.

### Cuestionarios y Entrevistas.

Para los cuestionarios y entrevistas se deberán planear cuidadosamente las preguntas que vamos a hacer, a quienes y que tipo de información vamos a solicitar a fin de evitar pérdidas de tiempo nuestro y de las personas con quien - vayamos, evitando molestias innecesarias o bien dar la imagen de que no sabemos lo que queremos.

Personal necesario y tiempo estimado para la revisión.

Estos elementos son sencillos de determinar y dependerán de las facilidades con que contemos en nuestro propio departamento.

Secuencia de la auditoría.

Esto dependerá de las prioridades que demos a los diferentes aspectos de la auditoría y a las facilidades de tiempo, espacio y personal de que no sea posible disponer.

Procedimientos.

Los procedimientos que se aplicarán en el desarrollo del examen de las -- operaciones (programas de revisión) dependeran de:

- a) Los datos obtenidos en el cuestionario.
- b) La evaluación del citado cuestionario.
- c) Las facilidades de que dispongamos en cuanto a número y capacidad técnica de nuestro personal.
- d) La colaboración y facilidades que se nos brinden en -- el departamento revisado.

La técnicas que podemos aplicar, de acuerdo a las circunstancias podrán -- ser, entre otras, las siguientes:

- 1.- Diagrama de organización general, departamental y seccional.
- 2.- Diagrama de productos, hombres, flujos, líneas de responsabilidad y distribución de actividades.
- 3.- Diagrama de tiempos y movimientos de hombres máquinas.
- 4.- Diagramas comparativos, tales como las gráficas de gantt, de --- inter-relaciones y de línea y staff.
- 5.- Diagramas gráficos, ya sea lineales, de barras o especiales.
- 6.- Otros diagramas, como pueden ser la carta de actividades.
- 7.- Estudio de tiempos.

- 8.- Películas de movimientos del trabajo.
- 9.- Papeles de trabajo, entrevistas, observaciones y estadísticas.
- 10.- Investigación de operaciones.

#### I N F O R M E S .

Aún cuando su forma de presentación y contenido puede variar en cada caso, sí deberá ser lo suficientemente claro y explícito, así como constructivo, que motive y permita tomar alguna acción a quien lo lee.

Por medio de los programas de trabajo podemos efectuar nuestro estudio con más profundidad, sin que en un momento dado se puedan olvidar algunas áreas o secciones a revisar. Así mismo, los programas de trabajo traerán una serie de ventajas para el auditor encargado de realizar el estudio, y esto claro, repercutirá en beneficio de la empresa; algunas de éstas ventajas son:

- 1.- Fijación de responsabilidades promoviendo a la vez la división del trabajo.
- 2.- Establecer rutinas de trabajo y lógicamente ahorra tiempo en la ejecución logrando una guía o recordatorio para los procedimientos aplicables y evitando que se olviden o incluso omitan algunos de ellos.
- 3.- Indica los papeles de trabajo a formular así como su referencia cruzada y la extensión de las pruebas evitando desarrollar trabajo de más.
- 4.- Control en cuanto al avance del trabajo planeado, tanto en conjunto como individual, facilitando también la supervisión del mismo.
- 5.- Sirve de guía al auditor encargado, y de orientación al auditor principiante o menos experimentado.
- 6.- Aportar los datos, ordenados lógicamente, para la presentación del Informe de Auditoría.
- 7.- Funciona como consulta en revisiones y facilita el seguimiento de las auditorías anteriores.

A manera de final, señalaré que la auditoría operacional es de gran importancia en empresas de gran magnitud, ya que mediante ella se obtendrá la pauta para lograr las siguientes metas:

- Detectar y tratar de eliminar defectos de organización, equipos obsoletos o inadecuados, sistemas de procedimientos poco funcionales, áreas de trabajo costosas o innecesarias, trámites voluminosos innecesarios, desperdicios, tiempos muertos y espacios ociosos y una adecuada comunicación de hechos y deficiencia en la información.
  - Un mejor desarrollo del personal.
  - Una mejor utilización de los recursos disponibles.
  - Obtención de una mayor productividad y por consiguiente mayores utilidades.
- Una Auditoría Operacional bien lograda, requiere habilidad analítica, ingenio, razonamiento reflexivo y procedimientos sistemáticos.

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

- 1.- No obstante que existen diferentes maneras de nombrar a la Auditoría -- Operacional por los profesionistas que la practican, todas las definiciones que ellos dan estan encaminadas hacia un solo fin, "promover la eficiencia de las operaciones".
- 2.- El origen de la Auditoría Operacional se debe a la necesidad de contar con una herramienta de control que se encargue de revisar, evaluar y vigilar las actividades de una operación o área que esta perdiendo su -- efectividad y que por el crecimiento de la empresa quedan fuera del alcance para su control de los dueños o administradores.
- 3.- La realización de la Auditoría Operacional, hace necesario que se cumplan con un mínimo de requisitos, sin cuya observancia el cometido de -- dicha función sería incierto. Es necesario que el auditor de operaciones tome una actitud mental de constante búsqueda en todos los ámbitos de la empresa.
- 4.- El valor de una Auditoría queda críticamente afectado por la manera en que se presenta un informe. Es incluso posible destruir el valor del -- mejor trabajo mediante un informe de auditoría mal organizado y escrito. En el informe se deben de exponer los principales problemas que afecten al área revisada y de ser posible cuantificarlos. El informe en la Auditoría Operacional tiene el carácter de un diagnóstico, por lo que el -- auditor nunca debe de dar las medidas correctivas para resolver los -- problemas de la operación; únicamente podra hacer recomendaciones y sugerencias, cuando esté en posibilidades de darlas.
- 5.- La Auditoría Operacional se proyecta como una función adicional para el Contador Público, sobre la que deberá tener un pleno dominio. Esto es, -- en virtud de que es él quien con mayor frecuencia, ya sea en su carácter de auditor interno o auditor externo, tiene los conocimientos de los problemas operativos y administrativos de la empresa en que presta sus servicios y es a él a quien normalmente le serán solicitados sus servicios para obtener una solución a tales problemas.

6.- La metodología a utilizar en la aplicación y revisión de la Auditoría -- Operacional del área estudiada, deberá de adecuarse y complementarse a las situaciones específicas que se encuentre en la práctica, utilizando como técnica principal, los programas de trabajo.

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

- AUDITORIA DE OPERACIONES. Roy A. Lindberg y Theodore Cohn, -  
Editora Técnica, S.A. 1975.
- AUDITORIA DE OPERACIONES. C.P. Salvador Obieta y C.P. José  
L. Castillo. Editora IEESA. 1975.
- AUDITORIA III. C.P. Henoc Regalado Hernandez. --  
Editorial SOID S.A.
- AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Lic. José Antonio Fernández Arenas.  
Editorial JUS. 1974.
- MEMORIAS DEL Iero, 2do, -  
Y 3er SIMPOSIUM NACIONAL -  
SOBRE AUDITORIA INTERNA -  
(OPERACIONAL). Instituto Mexicano de Auditores -  
Internos A.C. Editorial IEESA. --  
1973,1974,1975.
- BOLETINES DE AUDITORIA  
OPERACIONAL. Instituto Mexicano de Contadores-  
Públicos A.C.
- REVISTA DIRECCION Y --  
CONTROL. Organo de difusión del Colegio --  
de Contadores Públicos de México-  
Arosto de 1980.
- EL AUDITOR INTERNO (RE-  
VISTAS). Organo del Instituto de Auditores  
Internos, Abril y Junio 1978; Ene  
ro, Agosto y Octubre 1979 y Vera-  
no de 1981.
- BANCA Y COMERCIO (RE---  
VISTA). Publicaciones de la escuela Banca  
ria y Comercial. Octubre 1976.
- LA AUDITORIA OPERACIONAL,  
REVISION ENFOCADA A PRO--  
MOVER LA EFICIENCIA Y PRO  
DUCTIVIDAD DE LA EMPRESA. Maciel Ortiz F. TESIS. 1974 U.N.A.M.
- AUDITORIA DE OPERACIONES. Enrique Castrejón González. TESIS.  
1976. U.N.A.M.