



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**La Auditoría de Flujo de Transacciones de una
Empresa Importadora de Vinos y Licores**

Seminario de Investigación Contable

Que en opción al grado de:
LICENCIADO EN CONTADURIA

p r e s e n t a n :

RUTH LOPEZ DE LEON

J. JESUS MANDUJANO LOPEZ

Director del Seminario: C.P. Gabriel Sánchez Curiel



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Pág.

CAPITULO PRIMERO.

Introducción y exposición de motivos. 01

CAPITULO SEGUNDO.

Análisis de conceptos de auditoría operacional. 03

2.01 Definición de auditoría. 03

2.02 Clasificación. 03

2.03 Definiciones. 04

2.04 Cuadro comparativo. 07

2.05 La auditoría operacional. 12

2.05.1) Antecedentes. 12

2.05.2) Finalidad. 13

2.05.3) Conceptos. 14

2.06 Metodología de la auditoría operacional. 18

2.06.1) Levantamiento de información. 18

2.06.2) La preparación de gráficas de flujo. 19

2.06.3) Verificación de los sistemas graficados 20

2.06.4) Evaluación. 20

CAPITULO TERCERO.		Pág.
Estructura de la empresa.		22
3.01	Concepto.	22
3.02	Organigrama.	23
3.03	Organigrama funcional.	24
3.03.01)	Asamblea de accionistas.	25
3.03.02)	Consejo de administración.	26
3.03.03)	Dirección general.	28
3.03.04)	Gerencia general.	30
3.03.05)	Gerencia de ventas.	33
3.03.06)	Jefe de almacén.	35
3.03.07)	Jefe de crédito y cobranzas.	37
3.03.08)	Contador.	41
3.03.09)	Personal y mantenimiento.	45
3.03.10)	Tráfico.	49
3.03.11)	Caja - impuestos.	53

CAPITULO CUARTO.

Como se hace la auditoría operacional en las áreas básicas.	55
--	----

4.01	Boletín no. 4 de la auditoría operacional de ventas,	56
4.01.01)	Introducción.	56
4.01.02)	Propósitos	56
4.01.03)	Concepto y alcance de la operación de ventas.	58
4.01.04)	Objetivos de la auditoría operacional de ventas.	62
4.01.05)	Metodología.	62
4.01.06)	Familiarización.	63
4.01.07)	Visitas a las instalaciones.	64
4.01.08)	Investigación y análisis.	64
4.01.09)	Entrevistas.	65
4.01.10)	Examen de la documentación e investigaciones específicas.	66
4.01.11)	Diagnóstico.	69
4.02	Caso práctico.	70
4.02.01)	Operación a revisar.	70
4.02.02)	Entrevistas.	71
4.02.03)	Diagrama de flujo de la operación de facturación desde que se elabora el pedido.	77
4.02.04)	Después del estudio:Diagrama de flujo	78

	pag.
4.02.05) Diagrama de bloque.	79
4.02.06) Descripción de movimientos del diagrama de bloque.	80
4.02.07) Después del estudio diagrama de bloque.	82
4.02.08) Después del estudio descripción de movimientos del diagrama de bloque.	83
4.02.09) Diagrama de recorrido en relación con la ubicación del equipo de oficina.	85
4.02.10) Después del estudio diagrama de recorrido.	86
4.02.11) Aplicaciones contables y numéricas en cada uno de los departamentos, por el estudio de la operación de facturación.	87
4.02.12) Evaluación (Diagnóstico).	89
 CAPITULO QUINTO. .	
Informe de la auditoría de operaciones.	91
5.01 Concepto.	92
5.02 Importancia.	92
5.03 Naturaleza.	93
5.04 Estructura.	94
5.05 Evaluación y efecto de los problemas.	95

	pag.
5.06	Responsabilidad. 96
5.07	Oportunidad. 96
5.08	Forma. 97
5.09	Decálogo para preparar un buen informe de auditoría operacional. 99
5.10	Caso práctico (relativo al capítulo-cuarto). 101
5.10.01)	Informe. 101
5.10.02)	Sugerencias. 101
5.10.03)	Conclusión. 102
5.10.04)	Apéndice del informe (diagramas). 103
CAPITULO SEXTO.	
Conclusiones.	117
Bibliografía.	120

CAPITULO PRIMERO.

Introducción.

Considerando que la auditoría de flujo de transacciones es de vital importancia para las empresas, que la mayoría de éstas por carecer de recursos financieros no pueden contar con un departamento de auditoría interna que se encargue de desarrollar estas funciones y lograr el rendimiento máximo a través de la productividad en cada una de las áreas que la forman, he tomado a bien elaborar este Seminario de Investigación que toma en cuenta las siguientes ideas para su desarrollo.

Primero se analizarán los diferentes conceptos de auditoría que se conocen, se hace referencia principalmente al de la auditoría operacional; enseguida se trata el estudio de la estructura de la empresa realizando una descripción y un estudio del control interno, es éste de suma importancia desde cualquier punto de vista de que se trate ya que mediante un buen control interno se evitará el desperdicio de recursos, la duplicidad de funciones, responsabilidades y sobre todo el mal manejo de valores por personal de la empresa que pretenda o no con ello beneficios particulares, también se obtiene una información financiera veraz, confiable-

y oportuna; a continuación se explica cual es el pro
cedimiento de la auditoría operacional en las áreas-
básicas con la finalidad de proporcionar elementos -
para poder desarrollar esta trascendental actividad -
que redituará beneficios a las empresas; en la parte
final se trata el informe de la auditoría operacional
planteándose las medidas correctivas, las recomenda-
ciones que se consideran convenientes y que estén al
alcance de la empresa, se toman en cuenta sus limitaci
ones de recursos humanos y financieros; para termina
r un capítulo de conclusiones donde se evalúa en -
forma concreta los resultados del estudio efectuado.

Otra de las motivaciones para la elaboración -
del presente Seminario de Investigación es que al co
nocer las circunstancias particulares de la empresa-
en la cual he desarrollado mi actividad profesional-
de la contaduría general considero que contribuirá -
al fortalecimiento de su estructura y asimismo procu
raré hacer extensivo este beneficio aunque sea en --
una mínima parte a otras empresas de la economía - -
nacional.

CAPITULO SEGUNDO.

Análisis de conceptos de auditoría operacional.

Definición de auditoría .- Es el estudio de - las operaciones, sistemas y procedimientos de las Empresas que tienen por objeto salvaguardar los acti--vos de las sociedades, evaluar el control interno, - analizar las fuentes de información si son oportunas y confiables, verificar si los objetivos de estas --entidades se están logrando, mediante técnicas muy - variadas para obtener un mejor aprovechamiento de -- los recursos materiales y humanos.

Clasificación:

- | | |
|----------------------------|---|
| | Interna |
| A: Administrativas | |
| 1.- Auditorías especiales: | Externa |
| | B: Operacional (comprende
la Financiera) |
- 2.- Auditoría de estados financieros.
- 3.- Auditoría detallada:
- | |
|--|
| A-Para fines de compra
Venta de Empresas. |
| B-Para fines fiscales. |
| C-Para fines de fusión
de sociedades. |
| D-Para fines laborales. |

Definiciones:

Auditoría Administrativa.- Es un examen completo de la estructura organizativa de cualquier entidad, de sus métodos de control, medios de operación y del empleo que se da a sus recursos humanos y materiales.

Auditoría Administrativa Interna.- Es una actividad independiente de evaluación de una organización, mediante la revisión de su contabilidad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administración de la empresa, es un control gerencial cuyas funciones son la medición y la evaluación de la efectividad de otros controles.

Auditoría Administrativa Externa.- Es un servicio de asesoramiento, generalmente enfocado a 3 niveles de la organización: Dirección, gerencia o supervisión y el desarrollo de sus exámenes irá hasta donde las instrucciones se lo indiquen.

Auditoría Operacional (comprende la financiera).
Consiste en ir conociendo paso a paso los trámites o flujo que se siguen para el control de una operación o actividad, con objeto de conocer si los sistemas implantados son funcionales, analizar los procedimientos, opinar y sugerir sobre los establecidos, buscando siempre optimizarlos y coordinar los recursos humanos, materiales, y económicos con los que cuenta una empresa.

Auditoría de Estados Financieros.- Es el examen de los registros, cuentas y comprobantes, mediante normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados, para verificar la razonable exactitud aritmética y contable de los mismos, a fin de que el auditor pueda considerarse satisfecho de que los estados financieros reflejan en forma razonable la situación financiera de la entidad sujeta a revisión a una fecha determinada, con la finalidad de emitir un dictamen.

Auditorías Detalladas.- Tratan situaciones específicas utilizando las normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados, además de

métodos administrativos para dictaminar con fines:
fiscales, laborales, de fusión de sociedades y de
compra-venta de empresas.

BASES
COMPARATIVAS

OPERACIONAL

ESTADOS
FINANCIEROS

ADMINISTRATIVA

1.- PROPOSITO
O FINALIDAD.

Evaluar y mejorar
la aplicación de
cada operación.

Expresar una opi-
nión sobre los es-
tados financieros.

Evaluar y mejorar-
la habilidad de la
función administra-
tiva.

2.- FUNCION A
REVISAR.

La operación

La situación finan-
ciera.

La administración

3.- HERRAMIE-
NTAS.

Cuestionarios ad-
ministrativos y -
de control de ope-
raciones, diagra-
mas de flujo, re-
portes estadísti-
cos.

Las normas y proce-
dimientos de audi-
toría generalmente
aceptados.

La técnica de la -
administración.

4.- CONTRATA-
CION DEL
TRABAJO.

Servicio a peti-
ción de accionis-
tas y/o ejecutivos.

Servicio a petición
de accionistas o -
ejecutivos, de a-
creedores y/o de -
inversionistas.

Servicio a petición
de accionistas y/o
ejecutivos.

BASES
COMPARATIVAS

OPERACIONAL

ESTADOS
FINANCIEROS

ADMINISTRATIVA

5.- ENFOQUE.

Hacia la revisión misma de la operación, independientemente de las personas o departamentos involucrados aunque esto puede ser consecuencia de la revisión de las operaciones.

Hacia los estados financieros del negocio desde una situación retrospectiva.

Hacia las áreas que el cliente juzga conveniente revisar.

6.- PERIODO
A REVISAR.

Uno o varios años, se puede dar pronóstico para el futuro.

Un año se puede revisar el pasado en situaciones especiales.

Uno o varios años, se puede dar pronóstico para el futuro.

7.- PRECISION.

Relativa en cuanto a proyección de las operaciones.

Absoluta en cuanto a números.

Relativa en cuanto a proyección de área, departamento, sección, etc.

BASES
COMPARATIVAS

OPERACIONAL

ESTADOS
FINANCIEROS

ADMINISTRATIVA

8.- INTERESADOS.

Internos: Gerencia,
Auditoría
interna.
Externos: Accionistas,
Auditor externo.

Externos: Accionistas,
público, fisco proveedores,
etc.

Internos: Gerencia.

9.- FRECUENCIA.

Periódica (según
la necesidad).

Periódica Anual.

Periódica (según la
necesidad).

10.- ANTIGUEDAD.

RECIENTE.

LARGA EXISTENCIA.

RECIENTE.

11.- PROFUNDIDAD DEL TRABAJO.

Hasta satisfacer las necesidades que juzgue conveniente el profesional que la efectúe.

La necesaria para apoyar un "Dictamen", toda vez que el trabajo ha sido pedido y contratado específicamente.

Hasta satisfacer las necesidades que juzgue convenientes su realizador.

BASES
COMPARATIVAS

OPERACIONAL

ESTADOS
FINANCIEROS

ADMINISTRATIVA.

12.- REALIZACION Potencial.

Real.

Potencial.

13.- EJECUCION. El contador público, el administrador de empresas - (quienes sí lo estiman conveniente podrán auxiliarse en algunas etapas de los especialistas que se requiera).

El contador público con experiencia en auditoría.

Ningún profesional en exclusiva, casi siempre la efectúa un grupo de profesionales con distintas especialidades, coordinados por lo general por un contador público.

14.- INFORME. Incluye comentarios sobre fallas detectadas en relación con la realización de las operaciones tendiendo a aumentar la eficiencia y eficacia con que se efectúan, haciendo énfasis en la consecuencia -

Opinión en cuanto a la razonabilidad de los resultados y datos económicos-numéricos asentados u obtenidos por la empresa.

Opinión autorizada respecto al grado de eficiencia con que se está administrando.

BASES
COMPARATIVAS

OPERACIONAL

ESTADOS
FINANCIEROS

ADMINISTRATIVA.

de estas faltas,
procurando cuanti-
ficar y resaltar-
el efecto de ellas
y comentando la -
falla que la pro-
voca. Se dan reco-
mendaciones gene-
rales para orien-
tar a la empresa-
sobre las posibi-
lidades que exis-
ten para solucio-
nar los problemas
detectados.

La Auditoría Operacional.

Antecedentes:

En la actualidad debido a la crisis que -
afrontan las empresas y a la conciencia que han
tomado los directivos para aumentar la eficien-
cia y productividad, así como de los contadores
públicos independientes que dictaminan estados-
financieros y los auditores internos en sus ac-
tividades propias ha tomado gran auge la audito
ría operacional.

En efecto el desarrollo natural de la au-
ditoría operacional surgió inicialmente en la -
extensión que se hizo de las responsabilidades-
del auditor interno hacia la revisión de opera-
ciones tendientes a promover su eficiencia, am-
pliando así su función de vigilar la protección
de los activos de la empresa que tradicionalment
e había caracterizado su labor.

El auditor externo reconoce cada vez más,
que para ser más útil no basta el dictamen y --
que no resulta válido el pretexto de que fue --
para lo único que lo contrataron.

Es necesario dar algo más que sea de mayor utilidad directa para la administración, pues el dictamen es útil fundamentalmente para efectos de terceros interesados en la empresa. Incluso, en el caso del auditor externo y anticipándose a los acontecimientos, se han dado consejos informales a los clientes a través de la carta de observaciones y recomendaciones habitual, pero este servicio adicional no se ha puesto en práctica formalmente.

Finalidad.

Es necesaria una auditoría que juzgue imparcialmente los controles establecidos y que brinde elementos para detectar las deficiencias existentes en la empresa y así poder hacer las recomendaciones que permitan mejorar el desarrollo de las operaciones.

Esta revisión implica un enfoque adicional al examen que se efectúa para la auditoría de estados financieros o para la labor habitual de auditoría interna- tanto en la revisión del control interno como en la aplicación de los -

procedimientos de auditoría tendientes a promover la eficiencia de operación, no solo en aspectos contables, sino en todas las áreas en que se tenga ingerencia.

Conceptos.

Existen varios conceptos sobre auditoría operacional los que encierran una idea más completa y aceptada por la mayoría de autores, son los siguientes:

The statement of responsabilitis of internal auditor (Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos de América.) "La auditoría operacional es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, para la revisión de la contabilidad, finanzas y otras operaciones, - como una base de servicio a la dirección. Es un control administrativo que funciona midiendo y -valuando la eficiencia de otros controles".

Edward E Norbeck (Auditoría Administrativa) "La auditoría de operaciones o administrativa es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos".

Skyner y Anderson en su libro "Analitical - Auditing" "Auditoría Analítica u Operacional, es una técnica o sistema práctico de auditoría, encaminado a la prueba de la corriente o flujo de una operación, actividad, sistema o procedimiento".

Walter B. Meigs (principios de auditoría).-- "El término de auditoría de operaciones se refiere a la evaluación de los controles administrativos sobre actividades diferentes a aquellas incluidas en las auditorías contables y financieras".

Wayne S. Boutell (auditoría contemporánea).-- "Auditoría operacional es el puente y al mismo tiempo el agente catalizador entre una auditoría-básica financiera tradicional y un enfoque de servicios administrativos para un problema del cliente. Es un ingrediente necesario para mejorar completamente la auditoría integrada".

Bradford Cadmus (Operational Auditing Handbook). "Auditoría de operaciones es la revisión de los controles contables y administrativos de una empresa con el fin de evaluar las condiciones en que está operando".

Comisión de auditoría operacional del I.M.C.P.A.C.
Boletín No. I "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 estados financieros, examina ciertos - aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativas de su - - cliente, a través de proponer recomendaciones que considera adecuadas."

Los autores antes indicados en sus conceptos, unos señalan el concepto "auditoría operacional" y otros el de "Auditoría de operaciones", sin embargo, considero-- que ambos términos son adecuados.

Los anteriores conceptos nos proporcionan una descripción adecuada de su naturaleza, por tanto se concluye que su objetivo global es:

Revisar y evaluar la organización de la empresa - con el fin de identificar y eliminar deficiencias e i--rregularidades existentes en algunas áreas de la empresa, para poder conducir a la empresa hasta un grado óptimo de rendimiento, tanto la eficiencia de los empleados, como en una mayor producción y en consecuencia lograr mejores rendimientos para los propietarios o accionistas.

Por los conceptos expuestos podemos decir - que la auditoría operacional consiste en ir conociendo paso a paso los trámites o flujo que se si guen para el control de una operación o actividad con objeto de conocer si los sistemas implantados son funcionales, analizar los procedimientos; opi nar y sugerir sobre los establecidos, buscando -- siempre optimizarlos y coordinar los recursos hu- manos, materiales, y económicos con los que cuen- ta una empresa .

De lo anterior se desprende que a través de la auditoría operacional se llega a conocer:

- 1.- Defectos de organización.
- 2.- Equipos obsoletos e inadecuados.
- 3.- Sistemas y procedimientos pocos funcio- nales.
- 4.- Areas de trabajo improductivas y costo- sas.
- 5.- Trámites voluminosos e innecesarios.
- 6.- Desperdicios de espacios y tiempos muer tos.
- 7.- Inadecuada utilización de los recursos con los que puede contar una empresa.
- 8.- Inadecuada comunicación y deficiente - información para toma de decisiones.

Metodología de la auditoría operacional.

La forma más recomendable de como desarrollar la auditoría operacional es la siguiente:

- 1.- Levantamiento de información.- Es la primera etapa de la metodología que tiene como finalidad familiarizarse con las operaciones de la empresa, - conocer su organización, sistemas, procedimientos, políticas y objetivos.

El proceso de identificación de la empresa se logra a través de:

- a).-Entrevistas: se deben efectuar visitas a funcionarios y empleados de la compañía para saber cuales son las funciones específicas que tienen que desarrollar para lograr las metas establecidas, - cual es su control interno y en general para tener una descripción detallada, lo más exacta posible de las operaciones que integran el sistema en estudio.

La utilización de cuestionarios en las entrevistas nos ayuda a obtener información escrita para estudiarla detenidamente, para saber si las actividades se desarrollan con eficiencia y si los valores que se manejan están protegidos por los controles existentes.

b).-Observaciones de equipo: Es el estudio de la ubicación del equipo de trabajo para determinar si ésta es la más adecuada para lograr eficiencia en el desarrollo de las actividades a realizar por parte del personal operativo. Esta información -- servirá para elaborar los diagramas de recorrido en relación con la ubicación del equipo.

2.- La preparación de gráficas de flujo.

Con el conocimiento adquirido al recopilar información de cada uno de los elementos que forman -- parte del contexto de operaciones de la empresa -- se procede a graficar el flujo de transacciones -- que está en estudio.

La gran ventaja al elaborar las gráficas de flujo es que en unas cuantas hojas queda plasmado todo un proceso operativo, por lo tanto al estudiar el diagrama se detecta fácilmente las diversas opciones de perfeccionar la forma de trabajo.

En la terminología usual nos damos cuenta que -- existe una gama muy extensa de términos y gráficas propiamente dichas, pero la finalidad en todas -- ellas es que pretende representar en una forma -- objetiva cómo, cuándo, quién y con qué se desarrollan las operaciones para hacer un análisis y con

ello recomendar mejoras a la forma de trabajo y -
lograr productividad en la operación.

3.- Verificación de los sistemas graficados.

Después de haber preparado los diagramas de flujo se debe confirmar que fueron elaborados correctamente, casi siempre esta verificación ocasiona -- que se afinen los detalles que pudieron haberse - omitido desde el principio.

En este momento se tiene la posibilidad de definir cuales son los problemas y/o las deficiencias que se presentan en el desarrollo de las operaciones-- así como las soluciones que se pueden aplicar.

4.- Evaluación.

Al conocer todas las situaciones que se presentan en el proceso operacional se tiene la posibilidad de poder diagnosticar, de evaluar mediante un informe que debe considerar los siguientes puntos:

- a).-El alcance de la auditoría operacional;
- b).-Las situaciones que afectan a la eficiencia operativa;
- c).-Las sugerencias para mejorar la productividad y;
- d).-Apéndice para cuadros y gráficas explicativas.

Es muy importante que al elaborar el informe se -
redacte de una manera sencilla, que pueda ser ---

entendido por las personas a quien se dirige, en él se presentan situaciones importantes de mayor a -- menor grado, las posibles recomendaciones y cuantifican los beneficios que se lograrán al implantar -- éstas.

El informe se debe discutir con todos los que se -- verán afectados debido a los cambios propuestos. y -- enviarles copia del informe final a los encargados -- de los departamentos operativos que están implicados en la modificación a la forma de trabajo.

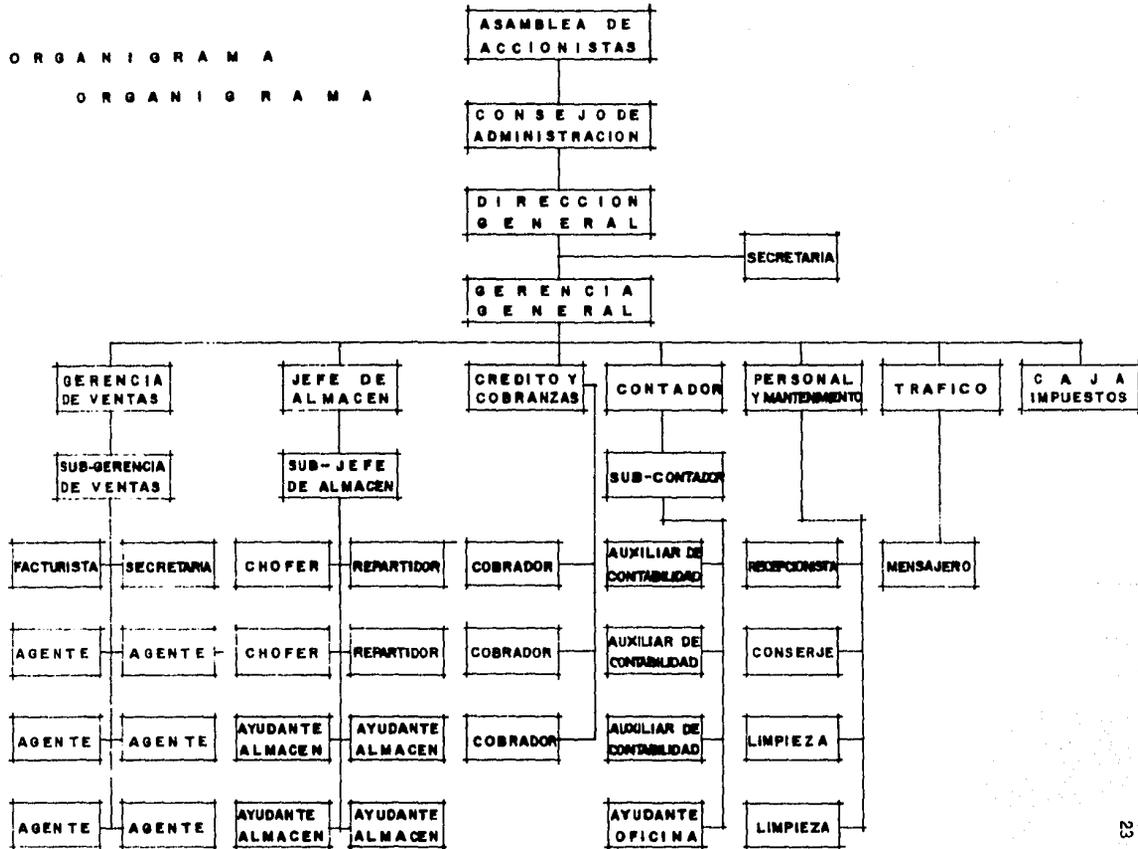
CAPITULO TERCERO .

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

Concepto.

Es el ordenamiento sistematizado de los elementos - que integran una organización como son: Los organigramas que definen los departamentos de la empresa, su jerarquía, grados de autoridad, responsabilidades, y sus funciones; así como los manuales que contienen las instrucciones de organización, políticas y procedimientos.

ORGANIGRAMA
ORGANIGRAMA



NIVEL PLANA MAYOR
Y DIRECCION

ORGANIGRAMA
FUNCIONAL

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS	
1.01	1
1.07	
CONSEJO DE ADMINISTRACION	
2.01	2
2.10	
DIRECCION GENERAL	
3.01	3
3.12	
GERENCIA GENERAL	
4.01	4
4.22	

GERENCIA DE VENTAS	JEFE DE ALMACEN	CREDITO Y COBRANZAS	CONTADOR	PERSONAL Y MANTENIMIENTO	TRAFICO	C A J A IMPUESTOS
5.01	6.01	7.01	8.01	P.9.01	10.01	C.11.01
5	6	7	8	9	10	11
5.09	6.17	7.25	8.23	M.9.04	10.21	1.11.06

1.- ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.

Funciones.

- 1.01.- Designar al consejo administrativo.
- 1.02.- Aprobar estados financieros anuales.
- 1.03.- Decidir que aplicación le dan a las utilidades obtenidas.
- 1.04.- Aumentos de capital.
- 1.05.- Aumentar al periodo de duración.
- 1.06.- Modificar los estatutos de la sociedad.
- 1.07.- Otras para resolver problemas de gran importancia como: posible quiebra, suspensión de pagos, cambio de zona de trabajo, cambio de accionistas, Etc.

2.- CONSEJO DE ADMINISTRACION.

Funciones.

- 2.01.- Proporciona las bases para un buen sistema de organización por medio de la asignación de responsabilidades y autoridad a nivel - máximo, para lograr los objetivos previstos.
- 2.02.- Autoriza el programa de compras a nivel -- anual.
- 2.03.- Controla la apertura de cuentas bancarias.
- 2.04.- Vigila y opina sobre la contratación de pólizas de seguro.
- 2.05.- Controla los préstamos a nombre de la compañía.
- 2.06.- Selecciona los servicios de auditoría externa.
- 2.07.- Revisa estados financieros trimestralmente
- 2.08.- Otorga avales y fianzas de acuerdo con el director general.

2.09.- Autoriza los presupuestos anuales de acuerdo con el gerente general, el director -- general, y el comité de políticas de ventas.

2.10.- Define aumento de sueldos de acuerdo con la dirección general y el gerente general.

3.- DIRECCION GENERAL.

Funciones.

- 3.-01.- Propone en base a estudios de importaciones al consejo administrativo el programa de -- compras para su autorización.
- 3.02.- Autoriza presupuestos anuales de acuerdo -- con el consejo administrativo, el comité de políticas de ventas y el gerente general.
- 3.03.- Autoriza presupuestos mensuales conjuntamente con el gerente general.
- 3.04.- Autoriza precios de venta en coordinación -- con el comité de políticas de ventas y el -- gerente general.
- 3.05.- Firmará cheques mancomunadamente con el gerente general en todos los casos.
- 3.06.- Define aumento de sueldos de acuerdo con el consejo administrativo y el gerente general.

- 3.07.- Aceptación de documentos de crédito (letras de cambio, pagarés, etc.) conjuntamente con el gerente general.
- 3.08.- Las demandas legales son firmadas únicamente por el director general y/o el gerente general de la empresa.
- 3.09°- Analizará los estados financieros mensuales.
- 3.10.- Otorga avales y fianzas de acuerdo con el -- consejo administrativo.
- 3.11.- Resuelve problemas de operación internos.
- 3.12.- Apoya al gerente general en las finanzas de la compañía.

4.- GERENCIA GENERAL.

Funciones.

- 4.01.- Sugiere en base a estudios de importaciones al consejo administrativo el programa de -- compras para su autorización.
- 4.02.- Celebra contratos de compras de productos - de importación.
- 4.03.- Retiros de mercancía almacenada en bodegas- fiscales de depósito.
- 4.04.- Celebra contratos de compra de productos -- nacionales.
- 4.05.- Renovación de contratos vencidos.
- 4.06.- Modifica contratos vigentes si es necesario.
- 4.07°- Cancela contratos vigentes.
- 4.08.- Realiza la gestión y obtención de créditos- de financiamiento a nombre y cargo de la Empresa.

- 4.09.- Aceptación de documentos de crédito.(letras de cambio, pagarés, etc.). Conjuntamente -- con el director general.
- 4.10.- Programa las inversiones permanentes de - - activo fijo y cargos diferidos.
- 4.11.- Las demandas legales son firmadas únicamente por el director general y/o el gerente - general de la empresa.
- 4.12.- Autoriza presupuestos anuales de acuerdo -- con el consejo administrativo, director general y el comité de políticas de ventas.
- 4.13.- Estructura presupuestos mensuales conjuntamente con el director general.
- 4.14.- Autoriza precios de venta en coordinación - con el comité de políticas de ventas y el - director general.
- 4.15.- Define el programa de publicidad y promoción anual.

- 4.16.- Autoriza las cortesías y atenciones a clientes y funcionarios.
- 4.17.- Contrata los seguros para protección del - - patrimonio de la empresa.
- 4.18.- Los casos de clientes que por su importancia o por la cuantía del pedido requieran de untratamiento especial son autorizados solamente por el gerente general.
- 4.19.- Analizará los estados financieros mensuales- (Estado de posición financiera y estado de - resultados.)
- 4.20.- Firmará cheques mancomunadamente con el di-- rector general en todos los casos.
- 4.21.- Autoriza contratación de empleados cuando -- son puestos de nueva creación.
- 4.22.- Define aumentos de sueldos de acuerdo con - el consejo de administración y el director - general.

5.- GERENCIA DE VENTAS.

Funciones.

- 5.01.- Vigilar que los programas y políticas de ventas se cumplan.
- 5.02.- Apoyar a su personal para un mejor desempeño en sus labores.
- 5.03.- Interviene en el diseño de políticas de su - departamento y de los servicios publicitarios.
- 5.04.- Determina precios de venta junto con el director general, gerente general, y el comité de políticas de ventas.
- 5.05.- Solicita al gerente general que se otorguen cortesías a clientes tradicionales y a prospectos importantes, así como un tratamiento - especial a los que por su volumen de operaciones nos conviene.
- 5.06.- Avisar a su personal de las existencias, cambios de precios, promociones y descuentos especiales por volumen de compras.

5.07.- Atender a clientes mayoristas.

5.08.- Control de ventas.

5.09.- Llamadas telefónicas a clientes foráneos.

6.- JEFE DE ALMACEN.

Funciones.

- 6.01.- Recibir la mercancía y revisar que esté com
pleta y en buen estado.
- 6.02.- Almacenamiento adecuado de los productos.
- 6.03.- Supervisar el marbetado de los productos.
- 6.04.- Despacho de mercancía mediante factura auto
rizada en el horario establecido.
- 6.05.- Recibir devoluciones y elaborar la nota co-
rrespondiente.
- 6.06.- Distribuir facturas y copias a los departa-
mentos correspondientes.
- 6.07.- Control de existencias.
- 6.08.- Reporta al gerente general la mercancía al-
macenada de escasa rotación o nulo movimien
to.
- 6.09.- Manejo de mínimos y máximos de productos.

- 6.10.- Toma de inventario físico mensual.
- 6.11.- No permitirá el acceso a persona alguna que sea ajena al almacén.
- 6.12.- Las llaves las conservará siempre y en ningún momento saldrá del almacén sin haber cerrado debidamente con chapa y/o candado las puertas.
- 6.13.- Recibir a los choferes las facturas de la mercancía con firmas de recibido por el cliente.
- 6.14.- Formular y entregar a ventas el reporte de los pedidos no entregados a los clientes.
- 6.15.- Vigilar la preparación, empaque y envío de la mercancía correspondiente a pedidos foráneos.
- 6.16.- Hacer inventarios parciales rotativos semanales.
- 6.17.- Reporte semanal de existencias para la gerencia general con copia a la gerencia de ventas.

7.- JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS.

Funciones.

- 7.01.- Investigar la solvencia de prospectos de -- clientes para otorgar crédito, proporcionar a la gerencia general el informe al respecto.
- 7.02.- Recibir diariamente de almacén las facturas originales para su cobro.
- 7.03.- Custodiar y controlar las cuentas por cobrar y la documentación relativa y gestionar el-cobro en su oportunidad.
- 7.04.- Mantener al día los archivos y registros -- del departamento.
- 7.05.- Entregar oportunamente las relaciones de -- clientes por antigüedad de saldos, agrupa -- dos por separado clientes del D. F. y clientes foráneos.
- 7.06.- Informar mensualmente al gerente general acerca de las cuentas que tengan una antigüedad mayor de 90 días, para en su caso, se -- proceda a efectuar la tramitación de su co-bro por la vía legal.

- 7.07.- Revisar y dar el visto bueno en su caso a pedidos recibidos por la gerencia de ventas.
- 7.08.- Revisar que las facturas estén firmadas por el cliente con el nombre de quien firmó y el sello de la empresa y que conserven un orden numérico consecutivo.
- 7.09.- Anotar y guardar las facturas en el sobre de cobranza de los clientes.
- 7.10.- Seleccionar las cuentas que deberán enviarse a cobro.
- 7.11.- Preparar las planillas de cobranza el día anterior por la tarde.
- 7.12.- Entregar a primera hora la cobranza a los cobradores recabando la firma de recibido en las copias.
- 7.13.- Recibir a los cobradores la cobranza devuelta verificando que los cobros hayan sido entregados en la caja y que las copias de la planilla tengan el sello de pagado.

- 7.14.- Verificar que los contra recibos estén formulados en formas membretadas del cliente o en su defecto tengan el sello del mismo y el nombre de quien firmó debajo de la firma.
- 7.15.- Informar a la gerencia general y a la gerencia de ventas los cobros realizados.
- 7.16.- Hacer llamadas telefónicas de pre-cobranza a clientes importantes o morosos en sus pagos.
- 7.17.- Reportar a la gerencia general aquellas cuentas de cobro difícil con el fin de reforzar las gestiones de cobro por medio del agente o de la gerencia de ventas, etc.
- 7.18.- Exigir a los agentes que tienen a su cargo cuentas al cobro. Que liquiden o devuelvan la documentación los viernes de cada semana.

- 7.19.- Enviar avisos de vencimiento(una semana antes) a los clientes de los que tenemos documentos - firmados(letras de cambio, pagarés etc.) ya -- sea en poder de la empresa o descontados en el banco, para que liquiden su importe con la debida oportunidad.
- 7.20.- Entregar la cobranza pendiente de su ruta a los agentes foráneos.
- 7.21.- Recibir a los agentes foráneos la cobranza de-- vuelta.
- 7.22.- Cotejar saldos de clientes con el departamento- de contabilidad.
- 7.23.- Enviar estados de cuenta a clientes morosos de la zona metropolitana y a todos los foráneos.
- 7.24.- Selección y control de facturas de clientes pen_{dientes} de cobro para financiamientos bancarios según lo solicita la gerencia general.
- 7.25.- El departamento de crédito y cobranza formulará semanalmente una relación de cheques devueltos no recuperados y enviará el original a la gerencia general y una copia a la gerencia de ventas.

8.- CONTADOR.

Funciones.

- 8.01.- El departamento de contabilidad tiene como -
responsabilidad principal; el registro oportuno de todas las operaciones realizadas por la empresa, con objeto de mostrar a la dirección y a la gerencia general los resultados obtenidos oportunamente y con veracidad en los periodos señalados.
- 8.02.- Formular mensualmente el estado de resultados comparado contra presupuesto y sus cédulas analíticas correspondientes.
- 8.03.- Formular mensualmente el balance general, -- estado de resultados y sus anexos.
- 8.04.- Obtener la información necesaria para el pago mensual del impuesto al valor agregado y pasarla al encargado del área fiscal.
- 8.05.- Formular mensualmente y/o bimestralmente la declaración de impuesto sobre productos del trabajo, 1% e INFONAVIT y pasarla al encargado del área fiscal.

- 8.06.- Supervisar que sea formulada bimestralmente liquidación de cuotas obrero-patronales al Instituto Mexicano del Seguro Social para efectuar el pago correcto.
- 8.07.- Elaborar anualmente la declaración del I.S.R., I.V.A., e I.S.P.T.
- 8.08.- Verificar que los intereses cargados por préstamos sean los correctos.
- 8.09.- Supervisar y participar en la toma mensual del inventario físico de existencias en el almacén.
- 8.10.- Supervisar las conciliaciones bancarias.
- 8.11.- Calcular comisiones devengadas por los comisionistas.
- 8.12.- Supervisar la elaboración de pólizas de cheque, ingresos, y de diario.
- 8.13.- Vigilar la correcta elaboración de nóminas.

- 8.14.- Checar con el departamento de tráfico la integración de los costos de mercancías que -
entran al almacén.
- 8.15.- Efectuar periódicamente arquezos al departa-
mento de crédito y cobranzas.
- 8.16.- Calcular la distribución a los trabajadores
en la participación de utilidades del ejer-
cicio de la empresa.
- 8.17.- Análisis y depuración de la contabilidad.
- 8.18.- Capacitar al operador de equipos electróni-
cos para suministro de datos.
- 8.19.- Cotejar saldos mensuales entre cobranzas y
contabilidad.
- 8.20.- Elabora presupuestos mensuales y anuales.
- 8.21.- Proporciona información al auditor externo
para la elaboración de dictámenes de esta-
dos financieros.

8.22.- Revisa los procedimientos de operación para garantizar un control efectivo.

8.23.- Elabora los manuales operativos y el catálogo de cuentas.

9.- PERSONAL Y MANTENIMIENTO.

P.- Personal.

Funciones.

P.9.01.-Elaborar el contrato al personal de nuevo - ingreso previa selección del jefe de departamento respectivo y autorización por escrito de la gerencia general.

P.9.02.-Elaborar avisos de alta, cambios de grupo y bajas al seguro social dentro de un plazo máximo de cinco días hábiles a partir del ingreso de la baja o cambio de salario del trabajador.

P.9.03.-Revisar tarjetas de tiempo del personal para verificar asistencia, puntualidad, horario de labores, etc. En caso de existir anomalías o duda deberá comunicarse con el jefe departamental correspondiente para hacer las aclaraciones necesarias.

P.9.04.-Archivar en el lugar asignado con oportunidad y orden los documentos que elabore o reciba.

- P.9.05.- Vigilancia y control de las disposiciones legales y fiscales.
- P.9.06.- Formar y mantener al día los expedientes del personal de la empresa con todos sus antecedentes recabados.
- P.9.07.- Control de prestaciones a los trabajadores y empleados tales como: vacaciones, aguinaldos, seguro social, fondos para la vivienda, participación de utilidades, etc.
- P.9.08.- Participar en la elaboración de planes de incentivos y estímulos tendientes a mejorar la eficiencia de los trabajadores.
- P.9.09.- Elaborar estadísticas de rotación de personal, niveles de sueldos, causas de despido, etc., con miras a una mejor administración del personal.
- P.9.10.- Contar con una información constante de los requerimientos y actividades de cada uno de los puestos existentes dentro de la empresa, para saber a ciencia cierta el tipo de conocimientos y experiencias necesarias en cada uno de ellos.

- P.9.11.- Efectuar una adecuada valuación de cada puesto estableciendo niveles mínimos y máximos de remuneración para cada uno en comparación con los prevalecientes en empresas similares.
- P.9.12.- Mantener en todas formas posibles dentro de los lineamientos de la empresa las más cordiales relaciones de los trabajadores con la misma y de los propios trabajadores entre si.
- P.9.13.- Comisión de higiene y seguridad.
- P.9.14.- Exámenes médicos a trabajadores - tarjeta de salud.
- P.9.15.- Autorizar nóminas elaboradas por el departamento de contabilidad.
- P.9.16.- Ordenar finiquitos a trabajadores que se den de baja por renuncia o despido, previa autorización expresa de la gerencia general.

9.- PERSONAL Y MANTENIMIENTO.

Mantenimiento.

Funciones.

- M.9.01.-Programar conjuntamente con el encargado - del mantenimiento las labores rutinarias - de mantenimiento de las instalaciones de - las oficinas y almacén, así como del mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte.
- M.9.02.-Supervisar que las labores de mantenimiento eventuales y de momento sean atendidas -- con prontitud y esmero.
- M.9.03.-Vigilar que el encargado de estos trabajos, supervise adecuadamente todas las labores- de limpieza y de mantenimiento preventivo.
- M.9.04.-Otras funciones que permitan obtener al -- máximo rendimiento de los activos fijos de la empresa.

10.- TRAFICO.

Funciones.

- 10.01.- Formular pedidos a proveedores en el extranjero de acuerdo con las instrucciones recibidas de la gerencia general.
- 10.02.- Solicitar permisos de importación.
- 10.03.- Solicitar autorización o notificar según proceda a los diferentes organismos oficiales involucrados en la tramitación de las importaciones.
- 10.04.- Activación de los trámites cuando sea necesario con el proveedor, agente aduanal, organismos oficiales, etc., para lograr que la mercancía esté oportunamente a disposición de la empresa para su venta.
- 10.05.- Calcular costos provisionales para determinar precios de venta.
- 10.06.- Calcular costos definitivos para efectos contables y de entrada al almacén.

- 10.07.- Retiros de mercancía de las bodegas fiscales de acuerdo con las instrucciones de la gerencia general.
- 10.08.- Revisar etiquetas y contraetiquetas de cada producto, cada ocasión que se reciba en almacén una partida nueva de mercancía, -- con objeto de verificar que éstas vengan -- correctas.
- 10.09.- Adquisición, control y supervisión de la -- aplicación de marbetes.
- 10.10.- Llevar mensualmente cuenta exacta de los -- marbetes adquiridos durante el mes, para -- que en las solicitudes de compra de marbetes aparezca la cantidad que fue adquirida en el mismo mes del año anterior y en el -- mes a que pertenece la solicitud de compra.
- 10.11.- Registro inicial de productos en la secretaria de salubridad.
- 10.12.- Control de vencimientos y pago de vigen -- cías anuales por cada producto a la secretaria de salubridad.

- 10.13.- Control de vencimientos y registro de cada producto cada 5 años en la secretaría de salubridad.
- 10.14.- Registrar diariamente las entradas y salidas de mercancía en tarjetas kardex de existencia en almacén tanto en unidades como en valores.
- 10.15.- Mecanografía y recepción de correspondencia en inglés con proveedores.
- 10.16.- Control, atención y manejo del telex con proveedores extranjeros.
- 10.17.- Elaborar y pasar a la gerencia general el programa mensual de importaciones.
- 10.18.- Elaborar y turnar a la gerencia general, el programa mensual de retiros de las bodegas fiscales de depósitos.
- 10.19.- Elaborar reporte semanal a la gerencia general de los retiros efectuados de las bodegas fiscales.

10.20.- Pasar a la gerencia general en el mes de febrero de cada año copia del registro de control de vencimientos para el pago de vigencias anuales de cada producto en la secretaría de salubridad.

10.21.- Pasar a la gerencia general en el mes de febrero de cada año copia del control de vencimientos para el registro de cada producto cada 5 años en la secretaría de salubridad.

11.- CAJA - IMPUESTOS.

C.- Caja.

Funciones.

C.11.01.-Custodia de los valores de la empresa.

C.11.02.-Recibir los ingresos por cobranza local y foránea por ventas al contado, crédito, anticipos, etc.

C.11.03.-Registrar inmediatamente los ingresos en la relación de ingresos con columnas separadas por concepto.

C.11.04.-Efectuar los depósitos al banco a primera hora del día siguiente hábil.

C.11.05.-Tramitar todas las cuentas por pagar y ex pedir cheques.

C.11.06.-Elaboración del reporte diario de disponi bilidades.

C.11.07.-Verificar que las facturas a revisión sean por servicios solicitados por nosotros y en las condiciones estipuladas. 50

11.- CAJA - IMPUESTOS.

1.- IMPUESTOS.

Funciones.

- I.11.01.- Vigilar que el departamento de contabilidad calcule los impuestos de 1% S.R., - I.S.P.T., INFONAVIT, Anticipos del - - - I.I.S.M., y la liquidación a favor del - I.M.S.S..
- I.11.02.- Elabora la declaración mensual del impuesto especial s/producción y servicios.
- I.11.03.- Prepara la declaración anual del impuesto especial s/producción y servicios.
- I.11.04.- Entera el I.S.R., retenido por pagos de - intereses al extranjero.
- I.1105.- Efectúa diversos trámites en diferentes - oficinas gubernamentales.
- I.11.06.- Contribuye a la preparación de la declaración anual de I.S.R., I.S.P.T., e I.V.A..

CAPITULO CUARTO.

Cómo se hace la auditoría operacional en las áreas -
básicas.

Tomando en cuenta que el caso práctico sobre audito--
ría operacional se va a efectuar sobre el área de venu
tas consideramos que es de interés y suma importancia
la transcripción de el boletín No. 4 sobre auditoría-
operacional de ventas elaborado por el Instituto Mexiu
cano de Contadores Públicos a través de la comisión -
de auditoría operacional y que nos da los lineamientos
a seguir y éstos son de observancia para la elaboración
de la auditoría.

Introducción.

Este Boletín comprende los lineamientos fundamentales de la Auditoría Operacional de ventas en empresas industriales o comerciales, ya que otro -- tipo de empresa de carácter especial, como son las -- instituciones de crédito o las empresas de servicios ameritan un tratamiento específico en los programas de trabajo, los cuales deberán adecuarse a sus particularidades.

Como señala el Boletín No. 2 de esta Comisión, el auditor operacional debe tener presente la necesidad de contar en lo individual con conocimiento y/o -- experiencia especializada para efectuar o supervisar la auditoría de la operación que vaya a examinar, en este caso específicamente de la operación de ventas. Además debe tener personal igualmente calificado.

Propósitos del boletín.

Las ventas constituyen una operación de primoru dial importancia en las empresas, en virtud de que -- producen los ingresos y permiten cristalizar su objetivo. Su influencia en los resultados que se obtienen es determinante, pues son el elemento natural de que se dispone para hacer frente a los costos y gastos --

totales que se efectúan para llevar a cabo las operaciones de la empresa, Consecuentemente, todas las mejoras en la eficiencia de la operación de ventas, inciden directamente en la obtención de mejores resultados.

Por lo tanto, los propósitos del presente Boletín son:

1. Establecer el concepto básico de la operación de ventas y el alcance que se le dará para los efectos particulares del Boletín.
2. Definir de manera general el objetivo de la auditoría operacional de ventas, considerando principalmente el objetivo general de la empresa en esa operación y su enfoque particular a incrementar su eficiencia.
3. Señalar la metodología que puede utilizarse para efectuar la auditoría operacional de ventas.
4. Dar orientaciones acerca de algunos instrumentos, técnicas y procedimientos de que puede disponer el auditor para llevar a cabo la auditoría operacional de ventas y respecto a la necesidad de que el efectuar este trabajo el auditor esté imbuído de una

actitud mental que permita estar constantemente aprovechando su labor, utilizando dichos -- elementos para enfocar su trabajo a promover -- la eficiencia en la operación.

5. Orientar respecto a la manera en que se puede informar de los resultados obtenidos en la auditoría operacional de ventas.

Concepto y alcance de la operación de ventas.

Para los efectos de este Boletín, la operación de ventas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos --económicos. Este concepto no sacrifica el objetivo de servicio para satisfacer al cliente, por el interés de alcanzar utilidades, ni viceversa; pretende un equilibrio adecuado entre ambas finalidades que permita la --obtención de rendimientos razonables y dar al cliente lo que requiere.

La operación de ventas comprende las siguientes actividades:

1. Proponer los objetivos y aplicar las políticas -- establecidas para ventas, dentro de los objeti-- vos generales de la empresa y vigilar su cumpli-- miento.

Específicamente los objetivos pueden estar relacionados con el nivel de servicio, el crecimiento de las 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.

2. Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la operación de ventas y proponer los cambios pertinentes.
3. Planear las actividades para que se vendan los productos adecuados, en el lugar en que se necesiten, oportunamente, en las cantidades convenientes y a los precios correctos.
4. 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 sus preferencias y las condiciones del mercado.
5. Conocer las características de sus competidores y las condiciones de venta que ofrecen.

6. Participar en el establecimiento de las listas de precios.
7. Persuadir al cliente de que adquiriera los productos de la empresa, surtirlos y establecer condiciones de pago.
8. Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.
9. Vigilar la correcta 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.
10. Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la efectividad de ambas.
11. Realizar promociones de ventas.
12. Llevar registros de clientes que incluyan su historia, necesidades presentes y potenciales y otras características convenientes.
13. Preparar el pronóstico de ventas.

14. Someter a la dirección de la empresa el pre supuesto 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.
15. 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.
16. Seleccionar y promover líneas y/o artículos con mejores márgenes.
17. Adiestrar el 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 consiste en el conjunto de actividades que previa investigación y análisis del mercado, permite se adopten las medidas necesarias para asegurar el flujo continuo a los clientes de los artículos y servicios que produce la empresa, en cantidades, precios, condiciones y calidad satisfactorias obteniendo al mismo tiempo el rendimiento deseado.

Objetivos de la auditoría operacional de ventas.

La auditoría operacional de ventas, tiene el objetivo de examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades que comprenden el concepto y alcance de la operación de ventas -- (párrafos de 9 al 27), con el propósito de detectar -- problemas o deficiencias en los controles operacionales existentes o en la realización misma de las operaciones, de cuya solución puedan surgir disminuciones -- de costos y/o aumentos de la eficiencia operativa.

Metodología.

En el Boletín No.2 de esta Comisión, se establece la metodología general para la auditoría operacional la cual es aplicable a la auditoría de ventas, considerando el objetivo a que se refiere el párrafo anterior, y considerando que en cada caso, los procedimientos deben determinarse fundamentalmente por los objetivos y las circunstancias particulares de la empresa y por el criterio del auditor. Los aspectos particulares de la metodología aplicables a esta operación se comentan a continuación*

*Como se señala en el Boletín No. 2, el enfoque del análisis de las operaciones debe ser integral y comprensivo es decir, abarca a todos los departamentos, oficinas, secciones o dependencias de las empresas que intervienen en su ejecución. Consecuentemente la operación de-

ventas debe ser estudiada en todas sus etapas, ya sea que se desarrollen en el propio departamento o área de ventas o en los demás departamentos relacionados -- (compras, producción, contabilidad, facturación, embarques, crédito y cobranzas, publicidad).

FAMILIARIZACION.

1. Familiarización general con el entorno económico, político, social y legal, en el que actúa la empresa y con la operación de ventas, mediante estudios de sus objetivos, sus políticas, su estructura orgánica, sus sistemas, sus procedimientos 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 que se pretendan estudiar; la falta de educación de los objetivos específicos de ventas con los generales de la empresa; la no actualización de ellos, etc.

2. Más específicamente, la familiarización puede llevarse a cabo investigando, entre otros, las características y estratificación de los siguientes aspectos.
 - a. Los productos que vende la empresa; los mercados que surte; sus competidores; la porción -- del mercado que absorbe; sus canales de distribución; el número promedio de clientes que maneja; etc.

- b. Las características de los productos: Artículos de primera necesidad o de lujo; de de manda permanente, estacional o "de moda", etc.
 - c. La política para la determinación de precios: para saber si son predeterminados, 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.
3. Estudio de los expedientes de auditorías, informes y cartas de recomendaciones o sugerencias, cuando és to sea aplicable.

Visitas a las instalaciones.

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

INVESTIGACION Y ANALISIS.

Análisis financiero y de información operativa.

5. 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 y contribución a la utilidad; b) Por áreas (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 del costo directo de distribución y su comparación contra el precio de venta por líneas de artículos.

Entrevistas.

6. Elaboración de guías de entrevista 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.
7. Entrevistas con los responsables de la ejecución de las ventas y con los de los departamentos relacionados con ellas, 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 documentación e investigaciones específicas,

8. Estudio de los diversos registros, archivos y formas existentes para comprobar su funcionabilidad.-
9. Precisar si los responsables de la operación de ventas tiene 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.
10. 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.

11. 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.
12. Selección de los productos más importantes de la empr
presa 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 -
descendente en ventas, la previsión de artículos
sustitutos, de diversificación y/o simplificación.
 - d. Los funcionarios y/o departamentos que intervie-
nen en la determinación del precio y los factores
que se consideraron para fijarlos; Disposiciones
legales, competencia y costos de producción, distr
ribución, 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 aportan por unidad ven-
dida.
 - g. La forma en que interviene ventas en la determi-
nación de los niveles de inventarios y en el im-

pulso de la realización de productos de lento -
movimiento y obsoletos.

13. Determinación del volumen de devoluciones y pedidos no surtidos y en caso de ser importantes, seleccionar un periodo y definir su tendencia, los principales artículos que las provocan, la causa, lo que ha hecho la empresa por impedirlos, los efectos que han tenido en el cliente, el conocimiento que de esto - tiene el responsable de las ventas y sus puntos de vista al respecto.
14. 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.
15. 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.

DIAGNOSTICO.

Resumen y discusión previa de los problemas detectados.

16. Discusión de las recomendaciones con los interesados.

Este trabajo debe desarrollarse a medida que -- progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia, afinar la interpretación del auditor y hacer partícipe a los afectados, en la labor-creativa.

De la transcripción del boletín No. 4 sobre auditoría operacional se obtienen conceptos de vital importancia para la metodología a emplear - en el caso práctico, que en forma concreta se - resume de la siguiente manera.

- 1.- Levantamiento de información.
- 2.- Preparación de gráficas de flujo.
- 3.- Verificación de los sistemas graficados.
- 4.- Evaluación.

CASO PRACTICO

Operación a revisar.

La actividad descrita con el no. 9 en el boletín 4 de la auditoría operacional de ventas que dice así:

"Vigilar la correcta 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."

ENTREVISTAS:

CUESTIONARIO (INFORME DE LABORES).

DEPARTAMENTO VENTAS

SECCION _____ PUESTO GERENTE DE VENTAS
NOMBRE Sr. X FECHA 1o. de Julio 1983

NOTA:

Lea detenidamente todas las indicaciones antes de llenar esta forma: En caso de necesitar - - mayor espacio, puede usar una hoja adicional, - haciendo referencia al número que se comenta.

1.- NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO PUESTO
Sr. Y Gerente General

2.- NOMBRE DE LAS PERSONAS QUE- PUESTO
DEPENDEN DE USTED
Srita. A. SECRETARIA
Srita. B FACTURISTA
Sr. C, D, E, F, G y H. AGENTES DE VENTAS

3.- RECIBE ORDENES DE OTRAS PER-
SONAS ANOTE SUS NOMBRES: SI XX NO
SUB-GERENTE GENERAL

4.- DESCRIBA LAS TAREAS RUTINARIAS DIARIAS, PERIODICAS Y EVENTUALES EN EL ORDEN EN QUE LAS DESEMPEÑA.

DIARIAS Recibir agentes, cambiar impresiones respecto a su labor del día anterior, discutir los problemas que se presentan, revisar pedidos, llevar estadísticas de ventas, etc.

PERIODICAS Atender mayoristas (relaciones públicas), supervisar zonas específicas, junta con mis superiores semanalmente para informe de resultados etc.

EVENTUALES (ESPECIALES) Viajar al interior de la República a visitar clientes, atender a clientes locales y foráneos que nos visitan, asistir a cursos de capacitación etc.

5.- INDIQUE EL TIPO Y MARCA DEL EQUIPO DE OFICINA PARA EL DESEMPEÑO DE SU TAREA: Equipo Electrónico

6.- LISTE LOS INFORMES O REPORTES QUE PREPARA: _____

NOMBRE	DEPARTAMENTO	DESTINO	PUESTO	PERIODICIDAD
Ventas	Gerencia Gral.			Semanal
De resultados	"	"		"
Por zona	"	"		"
Por productos	"	"		"

7.- LISTE LOS INFORMES QUE RECIBE:

NOMBRE	ORIGEN	PERIODICIDAD	FUNCION
Pedidos	Agente	Diario	Revisar
Diario Ventas	Facturación	Diario	Revisar
Existencias	Bodega	Quincenal	Conocer
Saldos clientes	Cobranzas	Mensual	Estudio

8.- DETALLE LOS REGISTROS QUE LLEVA:

NOMBRE	OBJETO
Control de Ventas por Agente	Estadístico
Tarjetas de Clientes	Conocimiento
Ventas totales	Estadístico
Ventas por producto	Estadístico

9.- RELACIONES DE TRABAJO (Al realizar su trabajo, con que persona tiene usted contacto?).

INTERNA Sub-Gerente General, facturación, crédito y cobranzas, bodega, departamento de publicidad y promoción, etc.

EXTERNA Clientes

10.- CUALES SON SUS APTITUDES PARA OTROS TRABAJOS?

Relaciones Públicas y Publicidad

11.- SUGESTIONES PARA MEJORAR SU LABOR

Secretaria exclusiva del departamento de ventas, promociones, publicidad, demostradoras, más vendedores para plaza y foráneos, más producción nacional y nuevos productos nacionales

ENTREVISTA:

CUESTIONARIO (INFORME DE LABORES):

DEPARTAMENTO VENTAS

SECCION _____ PUESTO Facturista

NOMBRE Srita. A. FECHA 14 de Julio 1983

NOTA:

Lea detenidamente todas las indicaciones antes de llenar esta forma: En caso de necesitar -- mayor espacio, puede usar una hoja adicional, - haciendo referencia al número que se comenta.

1.- NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO PUESTO

Sr. X Gerente de Ventas

2.- NOMBRE DE LAS PERSONAS QUE- PUESTO

DEPENDEN DE USTED

Ninguno _____

3.- RECIBE ORDENES DE OTRAS PER- SI NO

SONAS ANOTE SUS NOMBRES: XX

Sub-Gerente General

- 4.- DESCRIBA LAS TAREAS RUTINARIAS DIARIAS, PERIODICAS Y EVENTUALES EN EL ORDEN EN QUE LAS DESEMPEÑA.

DIARIAS Recibo los pedidos que me proporciona la Secretaria de ventas, codifico pedidos, reviso condiciones de clientes, elaboro la facturación, entrego facturas al jefe de almacén, proporciono diario de ventas a la gerencia, etc.

PERIODICAS Revisar precios y existencias en la computadora, verificar cálculos para evitar errores de facturación.

EVENTUALES (ESPECIALES) Dar de alta nuevos productos, revisar catálogo de clientes, dar de baja a clientes que ya no compran.

- 5.- INDIQUE EL TIPO Y MARCA DEL EQUIPO DE OFICINA PARA EL DESEMPEÑO DE SU TAREA: Mini-computador Sistema 20.

- 6.- LISTE LOS INFORMES O REPORTE QUE PREPARA: _____

NOMBRE	DEPARTAMENTO	DESTINO	PUESTO	PERIODICIDAD
Exist.Almacén	Ventas		Gerente	Diario
Ped. cancelados	Ventas		Gerente	Diario
Diario Ventas	Ventas		Gerente	Diario

7.- LISTE LOS INFORMES QUE RECIBE:

NOMBRE	ORIGEN	PERIODICIDAD	FUNCION
Lista Pedidos	Ventas	Diario	Codifico facturas
Peds. cancelados	Almacén.	Diario	Reportar a Ventas

8.- DETALLE LOS REGISTROS QUE LLEVA:

NOMBRE	OBJETO
_____	_____
_____	_____
_____	_____

9.- RELACIONES DE TRABAJO (Al realizar su trabajo, con que persona tiene usted contacto?).

INTERNA Secretaria de Ventas, gerente de ventas, agentes de ventas, almacén, cobranzas, etc.

EXTERNA Clientes

10.- CUALES SON SUS APTITUDES PARA OTROS TRABAJOS?

Secretariales

~~Relaciones Públicas~~

11.- SUGESTIONES PARA MEJORAR SU LABOR

Que se entregue más oportunamente los pedidos para facturar y no sacar tantas copias fotostáticas de la facturación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA OPERACION DE FACTURACION DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO

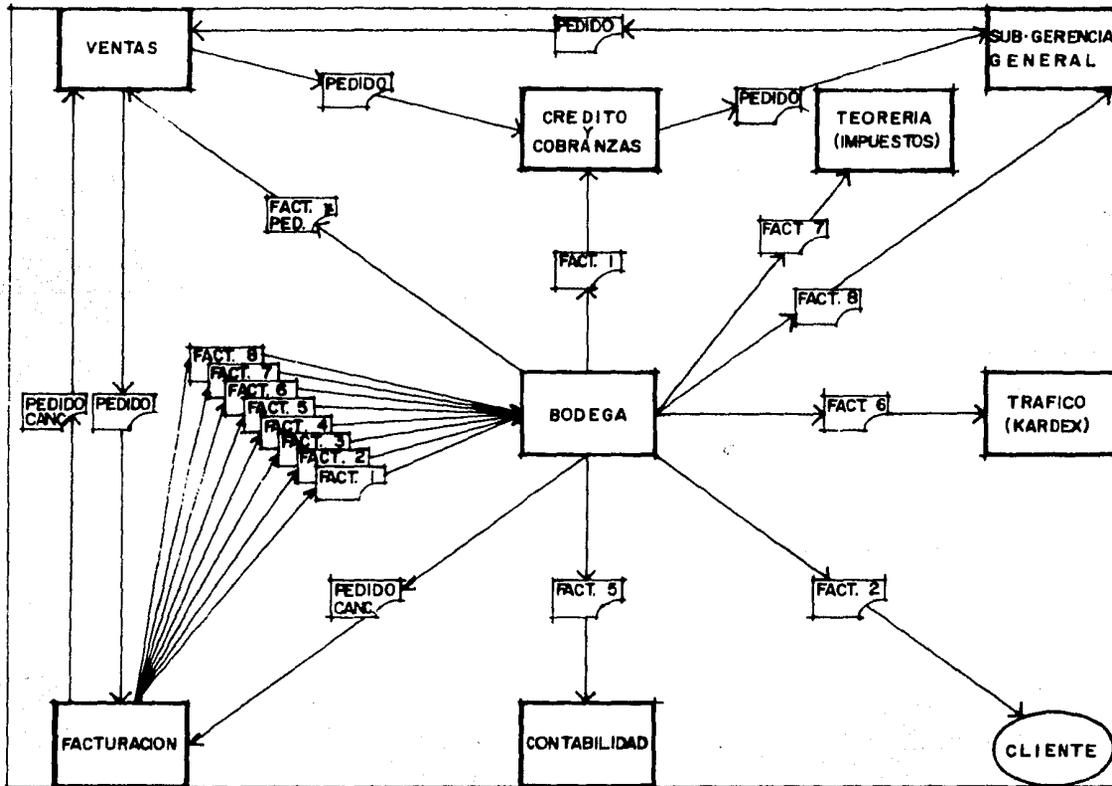


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA OPERACION DE FACTURACION DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO

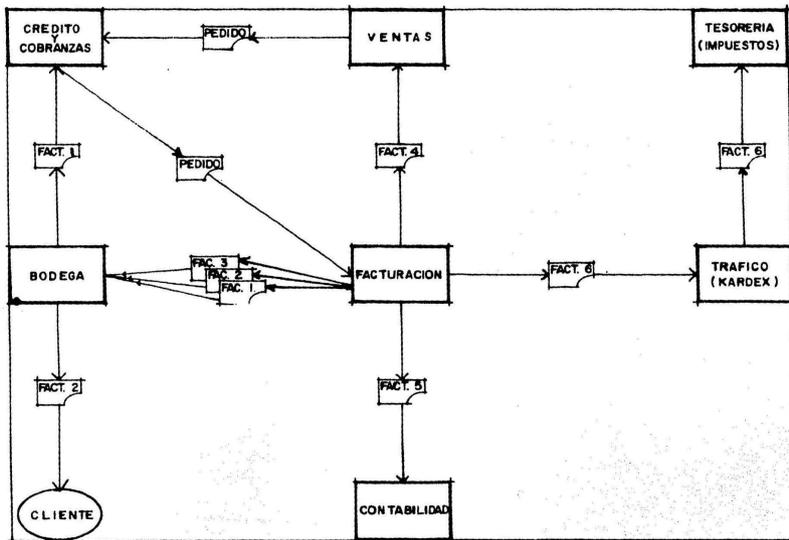
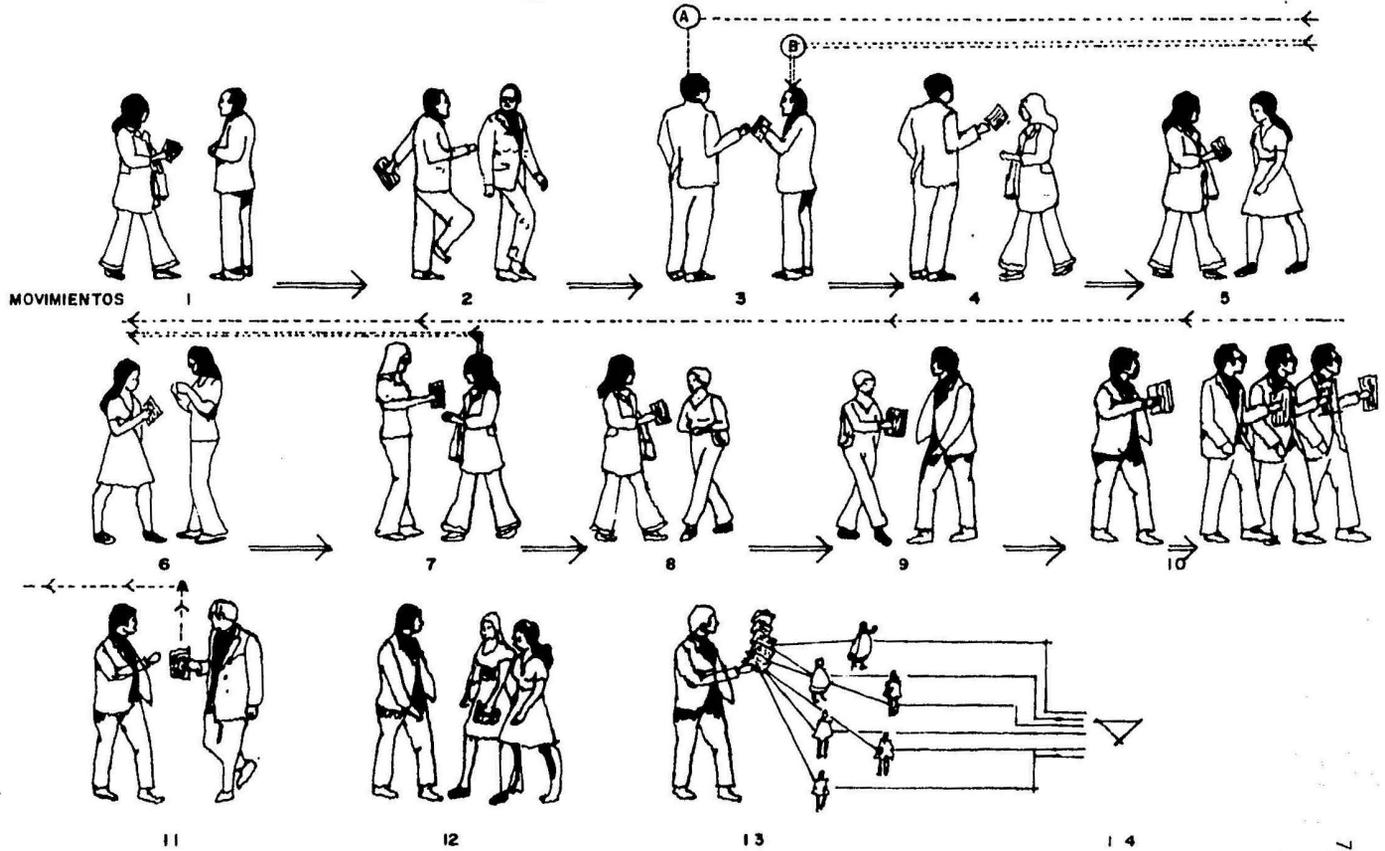


DIAGRAMA DE BLOQUE DE LA OPERACION DE FACTURACION DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO



DESCRIPCION DE MOVIMIENTOS DEL DIAGRAMA DE BLOQUE DE LA OPERACION DE FACTURACION DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO. MOVIMIENTOS:

No01.-La secretaria de ventas entrega block de pedidos al agente de ventas.

No02.-El agente visita al cliente y elabora el pedido.

No03.-El agente entrega los pedidos elaborados al gerente de ventas para su revisión.

No04.-El gerente de ventas entrega pedidos con su Vo.Bo. a la secretaria de ventas.

No05.-La secretaria de ventas relaciona los pedidos y los entrega al departamento de crédito y cobranzas para anotar los saldos de cada cliente.

No06.-Crédito y cobranzas entrega los pedidos al sub-gerente general para su autorización.

No07.-El subgerente general autoriza o no los pedidos y -- los entrega a la secretaria de ventas. Los pedidos no autorizados se devuelven al gerente de ventas.

No08.-Los pedidos autorizados se entregan a facturación.

No09.-Se elaboran las facturas y se sacan 3 copias fotostáticas para entregar 8 tantos de cada factura al jefe de almacén.

No.10.-El jefe de almacén envía a repartir la facturación del día.

No.11.-Las facturas que el cliente no quiso recibir se cancelan y el pedido se pasa a facturación y este departamento lo reporta a ventas.

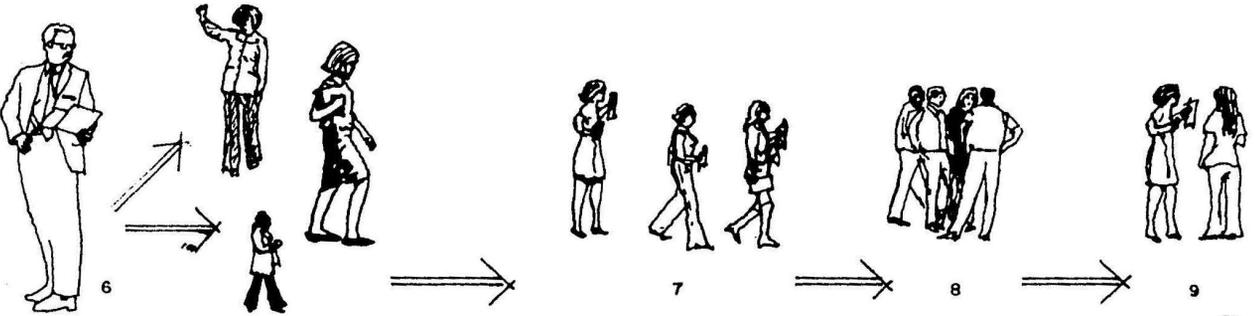
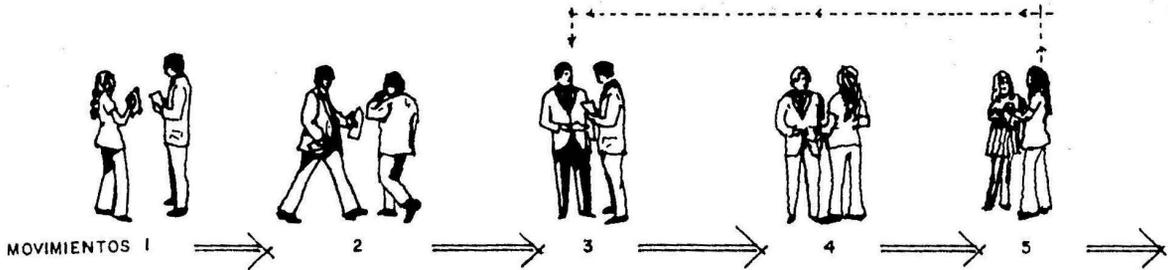
No.12.-De las facturas que el cliente sí recibió a los repartidores devuelven la original firmada al jefe de almacén.

No.13.-El jefe de almacén reparte los siguientes tantos de facturas:

- 1.- Crédito y cobranzas.
- 2.- El cliente se quedó con ella al recibir la mercancía.
- 3.- Corresponde al departamento de almacén.
- 4.- Para ventas con pedido original anexado.
- 5.- Se entrega a contabilidad.
- 6.- Al departamento de tráfico (Kardex).
- 7.- Tesorería (Impuestos especiales).
- 8.- Subgerencia general para conocer las ventas.

No.14.-Facturas al archivo.

DIAGRAMA DE BLOQUE DE LA OPERACION DE FACTURACION DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO.



DESPUES DEL ESTUDIO:

DESCRIPCION DE MOVIMIENTOS DEL DIAGRAMA DE BLOQUE DE LA OPERACION DE FACTURACION DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO.

MOVIMIENTOS:

- No.1.-La secretaria de ventas entrega block de pedidos al agente de ventas y anota No. consecutivo.
- No.2.-El agente visita al cliente y elabora el pedido, solicitándole su firma y le proporciona una copia.
- No.3.-El agente entrega los pedidos elaborados al gerente de ventas para su revisión.
- No.4.-El gerente de ventas entrega pedidos con su Vo.Bo. al departamento de crédito y cobranzas.
- No.5.-Crédito y cobranzas autoriza los pedidos y los entrega a facturación; (los pedidos no autorizados los devuelve al gerente de ventas).
- No.6.-Facturación reparte los siguientes tantos de factura.
 - 1, 2 y 3 a bodega
 - 4 al departamento de ventas con pedido original - anexado.
 - 5 se entrega a contabilidad.
 - 6 al departamento de tráfico(kardex), y éste a tesorería (impuestos especiales).

- No.7.- El jefe de almacén envía a repartir la facturación del día.
- No.8.- El equipo de reparto devuelve al jefe de almacén factura original con firma de recibido y sello de la empresa.
- No.9.- El jefe de almacén entrega factura original al departamento de crédito y cobranzas.

DESPUES DEL ESTUDIO :

DIAGRAMA DE RECORRIDO EN RELACION CON LA UBICACION DEL EQUIPO DE OFICINA DE LA OPERACION DE FACTURACION DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO.

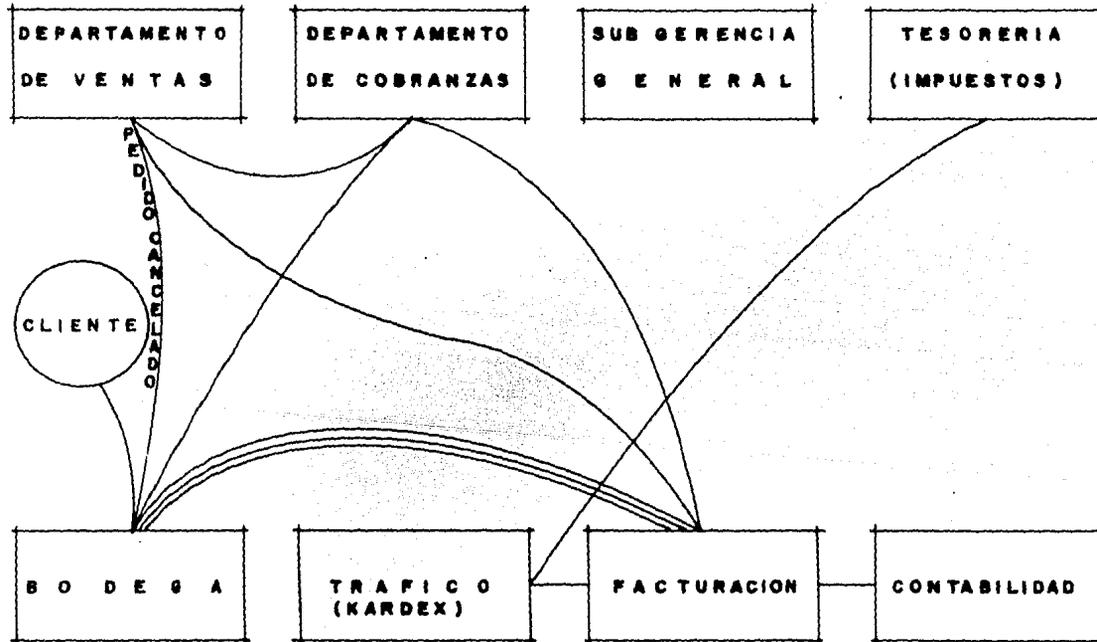
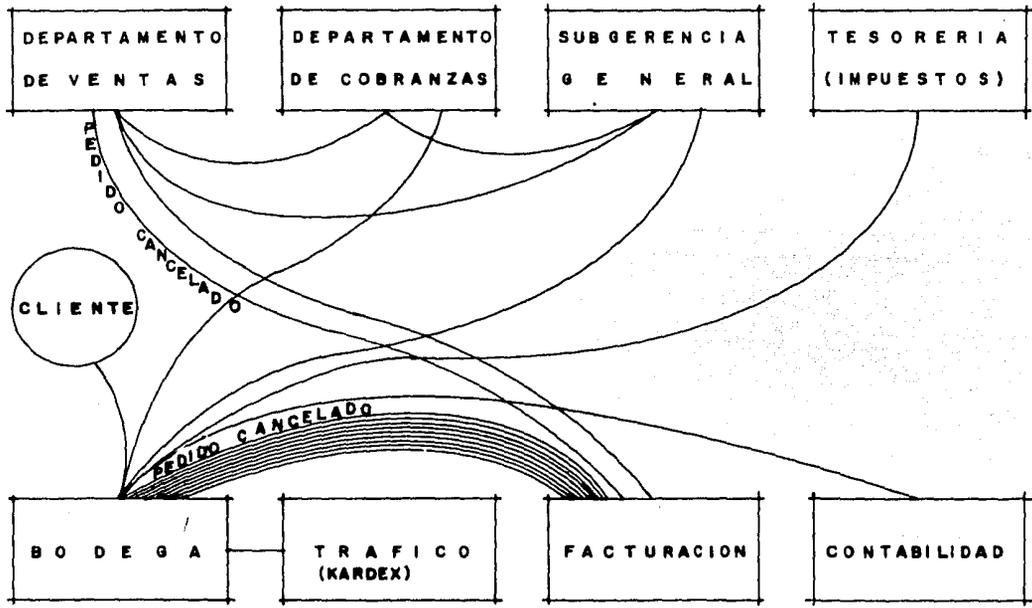


DIAGRAMA DE RECORRIDO EN RELACION CON LA UBICACION DEL EQUIPO DE OFICINA DE LA OPERACION DE FACTURACION DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO



APLICACIONES CONTABLES Y NUMERICAS EN CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS, POR EL ESTUDIO DE LA OPERACION DE FACTURACION.

Fact. No. 1 Original para crédito y cobranzas.

Cargo al sobre de cobranzas de cada cliente.

Fact. No. 2 Copia para el cliente.

Fact. No. 3 Copia para el almacén.

Registro de salida de unidades para control de Existencias.

Fact. No. 4 Copia Ventas.

Se obtienen datos para estadísticas.

Fact. No. 5 Copia para contabilidad

Movimiento contable:

	D	H
Cargo a Clientes:	XXX	
Abonos a Ventas:		X
I.V.A. Causado .		X
Impuestos por pagar		X
Imp.s/Prod.y servicios		

Fact. No. 6 Copia para tráfico (Kardex).

Se carga a kardex por el costo de la mercancía.

D H

Movimiento contable: Cargo a: costo de ventas X

Abono a : almacén X

Fact. No. 7 Copia para tesorería (Impuestos Esp.)

D H

Movimientos contables:

Cargo a: Gastos de Venta X
Imp. s/prod. y -
servicios.

Abono a: Impuestos por X
pagar.

(Valores sobre muestras, promociones y averías).

Fact. No. 8 Copia para Subgerencia General.

Se obtienen datos estadísticos.

EVALUACION:

DIAGNOSTICO:

· AREA: V E N T A S.

OPERACION: ELABORACION DE PEDIDO Y FACTURA.

ANOMALIAS

REPERCUSIONES

- | | |
|--|---|
| 1.-Se debe controlar el <u>nú</u> mero progresivo del pedido. | Puede haber pedidos elaborados y que sus condiciones no las conozca la compañía. |
| 2.-Los pedidos los debe --firmar el cliente y <u>pro</u> porcionarle copia. | Constantemente nos devolverían mercancía por falta de controles del cliente y se pierde tiempo y dinero en --reparto. |
| 3.-La autorización del pedido la debe de dar el departamento de crédito y cobranzas. | El subgerente general no --tiene en un momento dado <u>su</u> suficiente conocimiento del --cliente, y puede dar una <u>ma</u> la autorización, además esta función corresponde al --departamento de crédito y --cobranzas. |

- | | |
|---|---|
| <p>4.-No se firma y sella de recibido la copia de <u>al</u> macén por el cliente.</p> | <p>Para una aclaración posterior de entrega de mercancía no se tendrían elementos para hacerlo.</p> |
| <p>5.-Se debe tener un tanto-más en el juego de facturas, eliminar las copias fotostáticas.</p> | <p>Se incrementan los costos de papelería y de tiempo del personal.</p> |
| <p>6.-El flujo de facturas no es el adecuado.</p> | <p>Se está perdiendo tiempo en su distribución.</p> |
| <p>7.-Los pedidos cancelados se reportan a facturación, y ésta al gerente de ventas.</p> | <p>No es el camino más corto y se elaboran 2 reportes en lugar de uno.</p> |

NOTA:

Las aplicaciones contables y numéricas en cada uno de los departamentos afectados por la operación estudiada son correctas.

CAPITULO QUINTO.

Informe de la auditoría de operaciones.

- 1.- Concepto.
- 2.- Importancia.
- 3.- Naturaleza del informe.
- 4.- Estructura.
- 5.- Evaluación y efecto de los problemas.
- 6.- Responsabilidad.
- 7.- Oportunidad.
- 8.- Forma.
- 9.- Decálogo para elaborar un buen informe de auditoría operacional.
- 10.- Caso práctico (relativo al capítulo cuarto).

1.- Concepto.

Es la presentación a la empresa del trabajo realizado de la auditoría operacional, donde se dan a conocer:

- a) El alcance de la auditoría operacional;
- b) Las situaciones que afectan a la eficiencia operativa;
- c) Las sugerencias para mejorar la productividad y;
- d) Apéndice para cuadros y gráficas explicativas.

2°- Importancia.

Con objeto de que la intervención del auditor operacional sea eficaz y provechosa para el cliente, los resultados de la auditoría operacional deben comunicarse de una manera persuasiva y convincente. No conviene olvidar que el informe es el producto terminado del trabajo y en el se plasma el diagnóstico, que es lo único que en última instancia conoce el cliente del trabajo realizado.

Por tanto, estamos obligados a hacer uso de todos los recursos de que se disponga para poder transmitir ese mensaje.

De nada serviría aplicar la "conciencia" de auditor - operacional, los objetivos y los procedimientos, a -- través de una mentalidad adecuada para detectar fallas de eficiencia y productividad y obtener diagnósticos -- muy atinados; no tendría ninguna utilidad encontrar -- las deficiencias en los controles establecidos, determinar las verdaderas causas que las motivan y precisar el efecto de la ineficiencia; en fin, sería un desperdicio hacer un examen de eficiencia y productividad -- brillante, pero cometer el error de no informarlo de -- la manera más adecuada a las personas y departamentos involucrados e interesados en el momento oportuno.

Y tampoco sería provechoso si se informara eficazmente, pero el mensaje no invitara a la administración a tomar las medidas correctivas, a través de personal interno o de consultores externos, lo más rápidamente posible.

Por eso y dada la importancia que reviste, debemos -- poner especial atención en la comunicación del informe o diagnóstico de auditoría operacional.

3.- Naturaleza.

El concepto de auditoría operacional encierra características tan diversas, que no es posible que como resultado final de nuestro trabajo presentemos una opinión-

Fundamentada sobre el grado de eficiencia existente en la organización sujeto del examen; no es posible emitir un "dictamen" de auditoría operacional.

El informe o diagnóstico no tiene esa finalidad ni es posible darle tal alcance.

La auditoría operacional se puede practicar integralmente o sólo por áreas; la profundidad y alcance de la revisión queda a juicio del auditor operacional.

La naturaleza del informe se identifica con la finalidad de proporcionar los fallos importantes existentes de - - cuya solución puedan derivarse mejoras en la eficiencia - con que se realizan las operaciones que redunden en una - mejor productividad.

4.- Estructura

Los elementos que la integran son:

- a.)- Introducción en la que muy brevemente se describa el alcance y limitaciones del trabajo - realizado.
- b.)- Descripción de las actividades de la operación en las que existan problemas que afectan la - eficiencia de la operación.

c.)- Comentarios y sugerencias para mejorar la - eficiencia, citando casos específicos en - los cuales pueden modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

d.)- Apéndice en el que se incluyan datos, gráficas, cuadros, tendencias y todos los aspectos --- que requieran un detalle adicional.

5.- Evaluación y efecto de los problemas.

La tendencia del informe es hacer notar la causa de la - ineficiencia operativa, sus consecuencias y cuantificar- la.

Suele suceder que los encargados de administrar las em-- presas no son muy apegados a hacer cambios y modificar - sistemas; por ello, conviene presentarles muy claramente cuanto les cuesta la ineficiencia existente .

El efecto y consecuencias a que se hace referencia pue- den corresponder a una pérdida, un aumento en productividad, ahorros que podrían lograrse o bien otros aspectos- susceptibles de provocar nuevas fuentes de utilidades.

La causa de la ineficiencia da el indicio del cambio que debe efectuarse para eliminarla.

6.)- Responsabilidad.

La implantación de las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados, en términos generales -- queda fuera del alcance del trabajo de auditoría operacional, incluso en aquellos casos en que el auditor -- haya presentado recomendaciones generales y/o específicas.

La solución de los problemas debe estar a cargo de un equipo de consultores externos o interno, o de un equipo mixto (lo cual resulta lo más conveniente en la -- práctica).

Cuando la auditoría operacional es realizada por el -- auditor interno, éste normalmente participa en implantación de las situaciones pero esto obedece más bien a la relación de trabajo que tiene con la empresa y no a la naturaleza de la auditoría operacional.

7.- Oportunidad.

Una de las características recomendables para los informes es su rapidéz para que se tomen dicisiones con oportunidad; por ello, es muy conveniente la presentación de informes parciales (incluso verbales) que permitan comunicar los problemas conforme se van detectando siempre que se tengan todos los elementos del problema.

Sin embargo, debe cuidarse no informar precipitadamente de situaciones que no estén completamente dominadas, en aras de mayor oportunidad, pues pueden causarse de sorientaciones y/o confusiones lamentables.

8.- Forma.

Su contenido debe sujetarse a todas las reglas básicas que exige la comunicación adecuada. Por tanto, la presentación de los problemas se hará en forma objetiva y con lenguaje enfocado a los lectores; conviene que la redacción sea sencilla, clara y precisa; deberá seguir una secuencia lógica, para lo cual es necesario jerarquizar los problemas, ordenándolos en atención a su importancia, conviene incluir una breve explicación para definir el alcance del trabajo realizado; es necesario poner especial cuidado en la redacción acatando los lineamientos gramaticales y semánticos; la información - deberá ser suficiente, de calidad y a cada punto debe dársele un tratamiento breve y conciso incluyendo únicamente la información esencial; conviene proporcionarle una presentación física atractiva, haciendo uso de las técnicas existentes al respecto; etc.

Deben presentarse uno o más informes escritos de acuerdo con las circunstancias; sin embargo, e independientemente de la necesidad de un informe escrito, es muy-conveniente que vaya precedido de una presentación au-

audiovisual que aproveche todos los recursos que se ten gan al alcance, pues no siempre el lenguaje escrito - es el mejor medio para la adecuada transmisión de ideas.

Las ventajas del informe audiovisual enunciativamente-son las siguientes:

- a. Se puede llevar a cabo en una junta o nivel - de ejecutivos.
- b. Se obliga a "Leerlo".
- c. Permite un cambio de impresiones automático.
- d. Se logra un enfrentamiento directo y a veces- violento con los problemas.
- e. El auditor operacional se percata de las reacç ciones que provoca su informe.
- f. La primera reacción del "lector" normalmente es favorable.
- g. Se despierta el interés de los afectados.
- h. Resuelve dudas de inmediato.
- i. Debe invitar a la inmediata solución de los - problemas.
- j. Puede llevarse borrador escrito que luego se- modifique si procede.

Decálogo para preparar un buen informe de auditoría operacional es el siguiente*:

- a) Enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operación del negocio. Cualquier ejecutivo estará interesado en cambios de procedimientos que resulten en reducción de costos. - No estará igualmente interesado en controles protectivos.
- b) Deben omitirse partidas o hechos poco significativos que no requieran la atención de los ejecutivos.
- c) Limitar el informe al mínimo indispensable.
- d) No esperar que el funcionario conozca términos de auditoría. Escriba el informe en el lenguaje que él está acostumbrado a usar.
- e) No haga críticas que no vayan acompañadas de sugerencias constructivas o que no estén respaldadas por hechos. En aspectos técnicos, en los que el auditor esté capacitado para hacer una recomendación específica, los hallazgos -- deben ser informados con la sugerencia de que sean estudiados con mayor detalle por expertos calificados cuando la situación parezca requerir dicha acción.

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

10.- Caso práctico (relativo al capítulo cuarto).

INFORME.

At'n. Gerente de Ventas.

Sr. X.

El trabajo desarrollado en esta auditoría operacional del departamento de ventas, concretamente enfocada al estudio de la operación de facturación, desde que se elabora el pedido hasta la entrega oportuna de la mercancía al cliente, arroja los siguientes resultados, sugerencias y conclusiones.

- a).- La autorización del crédito a los clientes no está canalizada correctamente.
- b).- No se tienen los controles adecuados para futuras aclaraciones de entrega de mercancía a los clientes.
- c).- Los costos de operación no son los más óptimos.
- d).- La distribución de formas no es la más adecuada.

Sugerencias:

- a).- La autorización del pedido para otorgar -- crédito a los clientes la debe dar el departamento de crédito y cobranzas, es una función propia de este departamento.

- b).- Se debe de firmar y sellar de recibida la mercancía por el cliente en la copia de - factura del almacenista para futuras aclaraciones.
- c).- Se deben eliminar copias fotostáticas que solo sirven para datos informativos y a - cambio proporcionar reportes que cubran la información deseada.
- d).- El flujo de facturas se efectuará como la - representa el diagrama de bloque que se -- anexa en el apéndice de este informe.

Conclusión.

Los beneficios que se obtiene al aplicar las mo dificaciones propuestas, se perciben más clara- mente al estudiar, los siguientes diagramas que forman el apéndice del informe.

NOTA: Las sugerencias referenciadas en este in- forme se notificaron a cada uno de los a- fectados por medio de memorandums durante el desarrollo de la auditoría, siendo és- tas observadas oportunamente, como se puede constatar en el apéndice del informe.

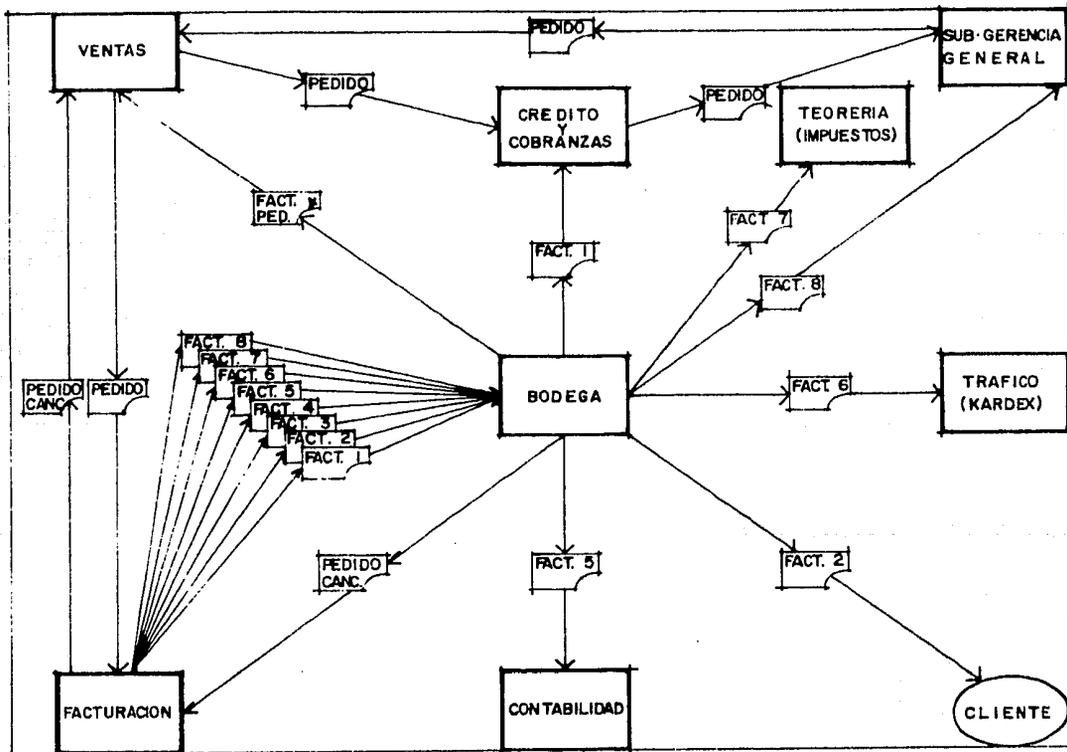
APENDICE DEL INFORME.

Los diagramas de la operación de facturación desde - que se elabora el pedido son los siguientes:

- a).- De flujo.
- b).- De flujo después del estudio.
- c).- De bloque con descripción de movimientos..
- d).- De bloque después del estudio con descripción de movimientos.
- e).- De recorrido en relación con el equipo de oficina.
- f).- De recorrido después del estudio en relación con el equipo de oficina.
- g).- Cuadro de anomalías y repercusiones.
- h).- Sugerencias y fechas de observancia.

a)

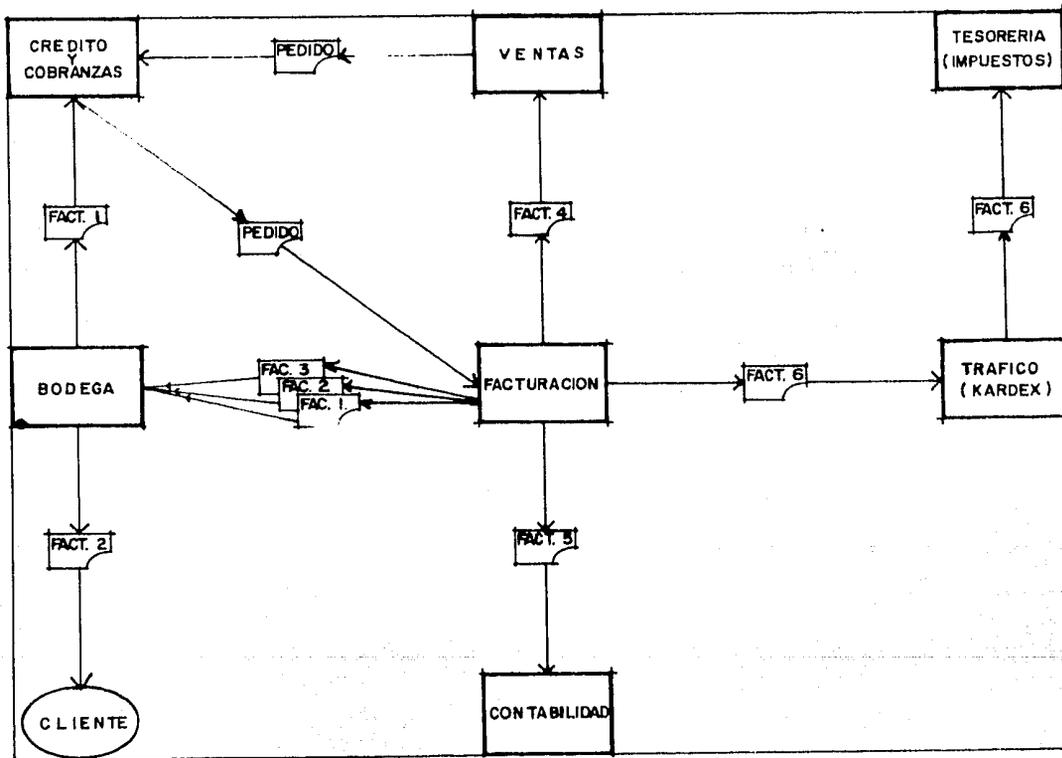
DIAGRAMA DE FLUJO DE LA OPERACION DE FACTURACION DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO



b)

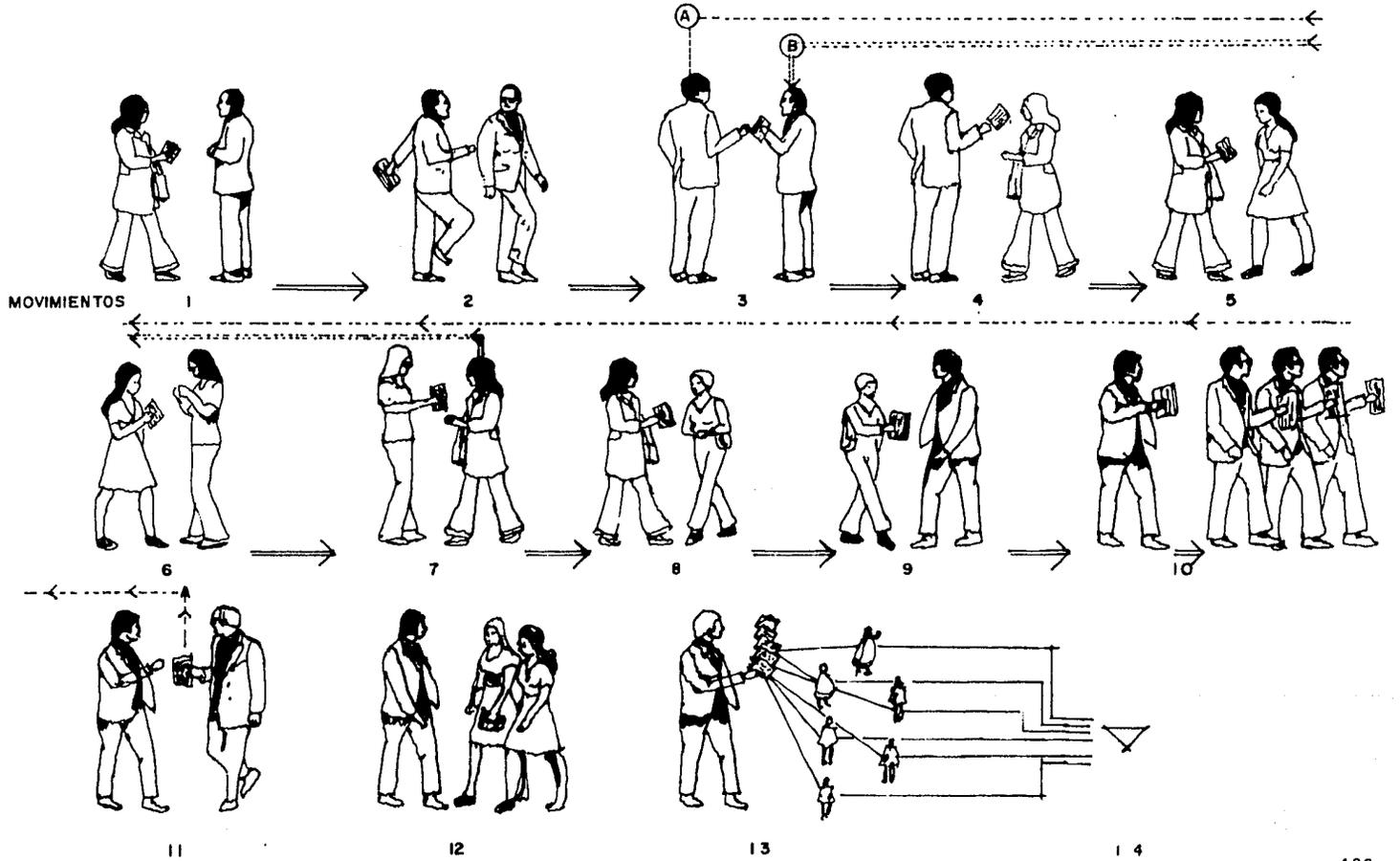
DESPUES DEL ESTUDIO:

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA OPERACION DE FACTURACION DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO



C7

DIAGRAMA DE BLOQUE DE LA OPERACION DE FACTURACION DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO



DESCRIPCION DE MOVIMIENTOS DEL DIAGRAMA DE BLOQUE DE LA
OPERACION DE FACTURACION DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO.
MOVIMIENTOS:

- No01.-La secretaria de ventas entrega block de pedidos al agente de ventas.
- No02.-El agente visita al cliente y elabora el pedido.
- No03.-El agente entrega los pedidos elaborados al gerente de ventas para su revisión.
- No04.-El gerente de ventas entrega pedidos con su Vo.Bo. a la secretaria de ventas.
- No05.-La secretaria de ventas relaciona los pedidos y los entrega al departamento de crédito y cobranzas para anotar los saldos de cada cliente.
- No06.-Crédito y cobranzas entrega los pedidos al sub-gerente general para su autorización.
- No07.-El subgerente general autoriza o no los pedidos y -- los entrega a la secretaria de ventas. Los pedidos no autorizados se devuelven al gerente de ventas.
- No08.-Los pedidos autorizados se entregan a facturación.
- No09.-Se elaboran las facturas y se sacan 3 copias fotostáticas para entregar 8 tantos de cada factura al jefe de almacén.

No.10.-El jefe de almacén envía a repartir la facturación del día.

No.11.-Las facturas que el cliente no quiso recibir se cancelan y el pedido se pasa a facturación y este departamento lo reporta a ventas.

No.12.-De las facturas que el cliente sí recibió a los repartidores devuelven la original firmada al jefe de almacén.

No.13.-El jefe de almacén reparte los siguientes tantos de facturas:

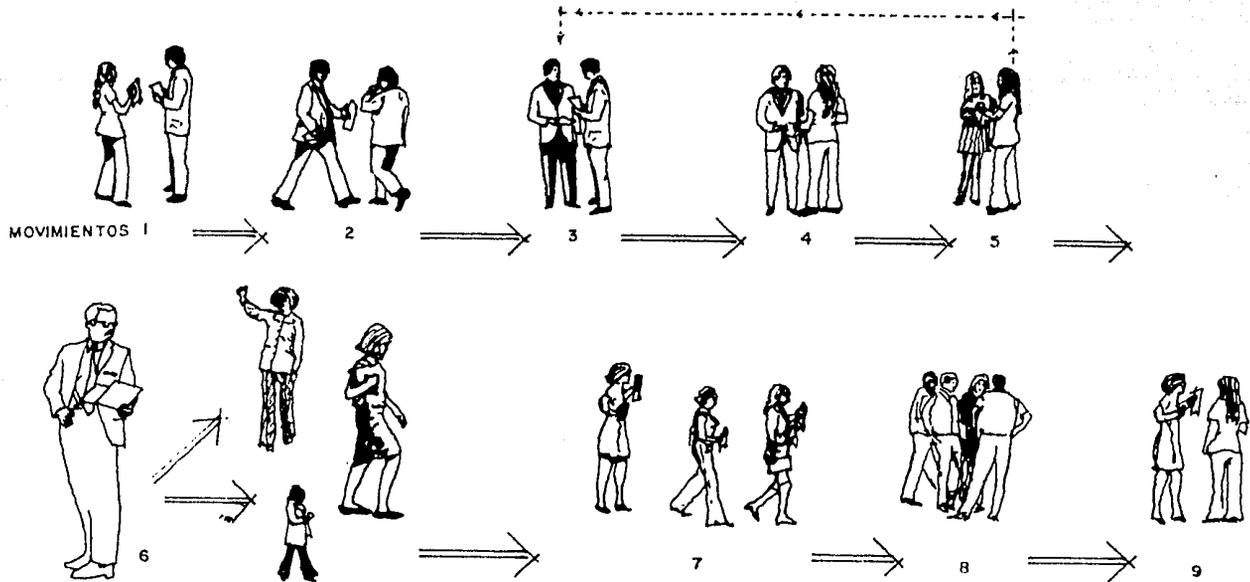
- 1.- Crédito y cobranzas.
- 2.- El cliente se quedó con ella al recibir la mercancía.
- 3.- Corresponde al departamento de almacén.
- 4.- Para ventas con pedido original anexado.
- 5.- Se entrega a contabilidad.
- 6.- Al departamento de tráfico (Kardex).
- 7.- Tesorería (Impuestos especiales).
- 8.- Subgerencia general para conocer las ventas.

No.14.-Facturas al archivo.

d)

DESPUES DEL ESTUDIO :

DIAGRAMA DE BLOQUE DE LA OPERACION DE FACTURACION
DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO.



DESPUES DEL ESTUDIO:

DESCRIPCION DE MOVIMIENTOS DEL DIAGRAMA DE BLOQUE DE LA OPERACION DE FACTURACION DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO.

MOVIMIENTOS:

- No.1.-La secretaria de ventas entrega block de pedidos al agente de ventas y anota No. consecutivo.
- No.2.-El agente visita al cliente y elabora el pedido, solicitándole su firma y le proporciona una copia.
- No.3.-El agente entrega los pedidos elaborados al gerente de ventas para su revisión.
- No.4.-El gerente de ventas entrega pedidos con su Vo.Bo. al departamento de crédito y cobranzas.
- No.5.-Crédito y cobranzas autoriza los pedidos y los entrega a facturación; (los pedidos no autorizados los devuelve al gerente de ventas).
- No.6.-Facturación reparte los siguientes tantos de factura.
 - 1, 2 y 3 a bodega
 - 4 al departamento de ventas con pedido original - anexado.
 - 5 se entrega a contabilidad.
 - 6 al departamento de tráfico(kardex), y éste a tesorería (impuestos especiales).

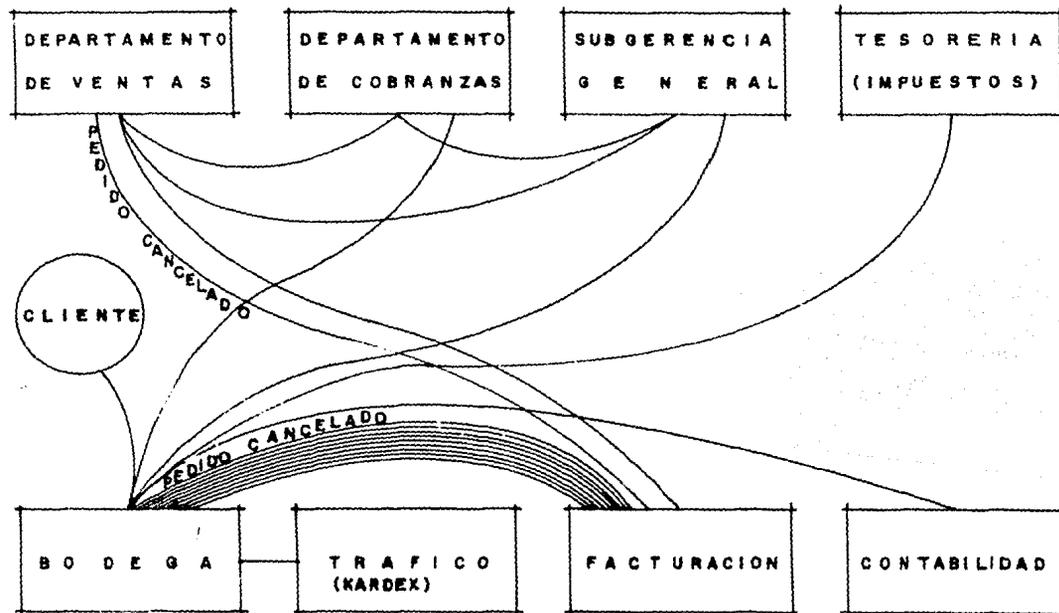
No.7.- El jefe de almacén envía a repartir la facturación del día.

No.8.- El equipo de reparto devuelve al jefe de almacén factura original con firma de recibido y sello - de la empresa.

No.9.- El jefe de almacén entrega factura original al - departamento de crédito y cobranzas.

e)

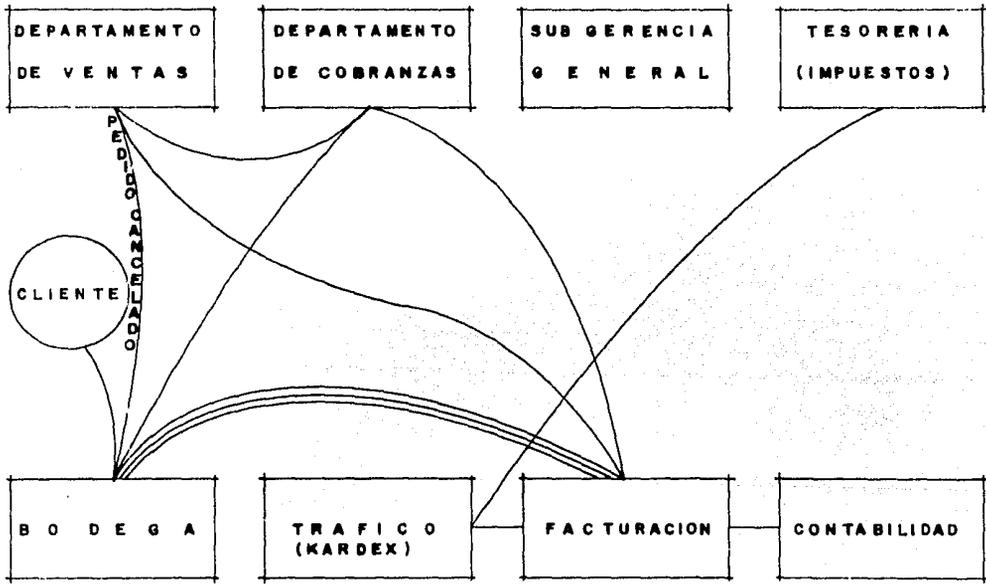
DIAGRAMA DE RECORRIDO EN RELACION CON LA UBICACION DEL EQUIPO DE OFICINA DE LA OPERACION DE FACTURACION DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO



T)

DESPUES DEL ESTUDIO :

DIAGRAMA DE RECORRIDO EN RELACION CON LA UBICACION DEL EQUIPO DE OFICINA DE LA OPERACION DE FACTURACION DESDE QUE SE ELABORA EL PEDIDO.



g).- Cuadro de anomalías y repercusiones.

EVALUACION:

DIAGNOSTICO:

AREA: V E N T A S .

OPERACION: ELABORACION DE PEDIDO Y FACTURA.

ANOMALIAS	REPERCUSIONES
1.- Se debe controlar el número progresivo -- del pedido.	Puede haber pedidos elabora <u>dos</u> y que sus condiciones -- no las conozca la compañía.
2.- Los pedidos los debe firmar el cliente y-- proporcionarle copia	Constantemente nos devuelve <u>rían</u> mercancía por falta de controles del cliente y se-- pierde tiempo y dinero en -- reparto.
3.- La autorización del-- pedido la debe de -- dar el departamento-- de crédito y cobran-- zas.	El subgerente general no -- tiene en un momento dado su <u>fici</u> ente conocimiento del -- cliente, y puede dar una ma <u>la</u> autorización, además es-- ta función corresponde al -- departamento de crédito y -- cobranzas.

- 4.- No se firma y sella de recibido la copia de almacén por el cliente. Para una aclaración posterior de entrega de mercancía no se tendrían elementos para hacerlo.
- 5.- Se debe tener un tanto más en el juego de facturas, eliminar las copias fotostáticas. Se incrementan los costos de papelería y de tiempo del personal.
- 6.- El flujo de facturas no es el adecuado. Se está perdiendo tiempo en su distribución.
- 7.- Los pedidos cancelados se reportan a facturación, y ésta al gerente de ventas. No es el camino más corto y se elaboran 2 reportes en lugar de uno.

h).- Sugerencias y fechas de observancia.

1).- La autorización del pedido para otorgar crédito a los clientes la debe dar el departamento de crédito y cobranzas, es una función propia de este departamento.

Sugerencia: 25 de julio de 1983.

Observancia: 26 de julio de 1983.

2).- Se debe de firmar y sellar de recibida la mercancia por el cliente en la copia de factura del almacenista para futuras aclaraciones.

Sugerencia: 5 de agosto de 1983.

Observancia: 8 de agosto de 1983.

3).- Se deben eliminar copias fotostáticas que solo sirven para datos informativos y a cambio proporcionar reportes que cubran la información deseada.

Sugerencia: 22 de agosto de 1983.

Observancia: 22 de agosto de 1983.

4).- El flujo de facturas se efectuará como lo rerepresenta el diagrama de bloque que se anexa en el apéndice de este informe.

Sugerencia: 29 de agosto de 1983.

Observancia: 31 de agosto de 1983.

CAPITULO SEXTO.

Conclusiones.

Después del estudio efectuado en este seminario de -- investigación, queda en claro que la auditoría operacional es de vital importancia para lograr una mayor productividad en las operaciones de la empresa, que-- redituarán grandes beneficios económicos y/o sociales. En el caso práctico desarrollado se demuestra que -- las operaciones que se realizan son susceptibles de-- cambios con su flujo operativo en beneficio de la -- empresa.

La auditoría operacional bien realizada invariable-- mente va a redituar mayores beneficios que los gas-- tos que ocasiona implantarla en una empresa, ya sea-- como un departamento interno o al solicitar el servicio a un auditor de operaciones ajeno a la misma, ya que siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas.

Parte muy importante en la auditoría operacional es-- la elaboración de un buen informe, en él se comentan las fallas detectadas durante el desarrollo de la --

Auditoría, las consecuencias que éstas traen procuran do cuantificar y resaltar los efectos, se dan las recomendaciones para resolver los problemas y así llevar a buen término todo el esfuerzo realizado en la auditoría operacional.

La auditoría operacional es la que da mayores indicaciones concretas para lograr una mayor eficiencia en las actividades que se desarrollan, se utilizan mucho los diagramas de flujo para lograr un mejor entendimiento de las condiciones en que se está trabajando y después dar sus recomendaciones; en el caso de otras auditorías su finalidad es la de afirmar si la situación financiera es razonable o no, o si la administración está trabajando eficientemente.

Parte importante de la auditoría operacional es el seguimiento, por ello es indispensable que el informe del auditor incluya sin excepción respuestas de las áreas involucradas, fecha de cumplimiento o bien causas del rechazo de las sugerencias.

BIBLIOGRAFIA

PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS.

Guillermo Gómez Ceja.

Editorial Edicol, S. A. 1981.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Víctor Lázzaro.

Editorial Diana, S. A. 1982.

BOLETINES SOBRE AUDITORIA OPERACIONAL.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C..

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO EN LAS OFICINAS PUBLICAS.

Miguel Duhalt Krauss.

U. N. A. M. 1978.

MANUAL DEL CONTADOR PUBLICO (Tomo II).

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C..

PRINCIPIOS DE AUDITORIA.

Walter B. Meigs.

Editorial Diana, S. A. 1980.