

301808

2

2ej



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL TLALPAN

ESCUELA DE CONTADURIA

Con estudios incorporados a la U.N.A.M.

AUDITORIA OPERACIONAL

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN CONTADURIA

p r e s e n t a

LUCIA MARIA PULIDO PEREZ

México, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

INDICE.

Página

INTRODUCCION.

CAPITULO I. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición de Auditoría Operacional.	3
1.2.1 Ejemplos de la Aplicación de la Auditoría Operacional	5
1.2.2 Conocimiento de ciertos hechos para efectuar la Auditoría Operacional	5
1.3 Objetivos y principios de la Auditoría Operacional	6
1.3.1 Objetivos	6
1.3.2 Principios de la Auditoría Operacional	7
1.4 Semejanzas y diferencias de la Auditoría Operacional y otro tipo de Auditorías	8
1.5 Profesional que realiza la Auditoría Operacional	12
1.5.1 Personal dependiente de la empresa	12
1.5.1.1 Ventajas	12
1.5.1.2 Desventajas	13
1.5.2 Personal independiente	13
1.5.2.1 Ventajas	15
1.5.2.2 Desventajas	15

	Página
1.6 Cualidades que debe poseer el auditor operacional	16
 CAPITULO II. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	
2.1 Metodología de la Auditoría Operacional	18
2.2 Familiarización	19
2.2.1 Estudio ambiental	20
2.2.2 Visitar las instalaciones	20
2.3 Investigación y análisis	20
2.3.1 Análisis preliminar del área	21
2.3.2 Recopilación de la información	27
2.4 Análisis, interpretación y síntesis	30
 CAPITULO III. INFORME DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	
3.1 Concepto	36
3.2 Importancia	36
3.3 Estructura	37
3.4 Responsabilidad	38
3.5 Sugerencias para preparar el informe	38
 CAPITULO IV. LA AUDITORIA OPERACIONAL EN LAS AREAS DE: COMPRAS, VENTAS, CENTRO DE PROCESO ELECTRONICO DE DATOS E INVENTARIOS.	
4.1 Compras	40
4.1.1 Metodología	40

	Página
4.1.1.1 Familiarización	40
4.1.1.2 Investigación y análisis . .	41
4.1.1.3 Análisis, interpretación y síntesis	46
4.1.1.4 Informe	46
4.1.2 Guía de Auditoría Operacional en el área de Compras	47
4.2 Ventas	51
4.2.1 Metodología	51
4.2.1.1 Familiarización	51
4.2.1.2 Investigación y análisis . .	52
4.2.1.3 Análisis, interpretación y síntesis	56
4.2.1.4 Informe	56
4.2.2 Guía de Auditoría Operacional en el área de Ventas	58
4.3 Centro de Proceso Electrónico de Datos (PED)	62
4.3.1 Metodología	62
4.3.1.1 Familiarización	62
4.3.1.2 Investigación y análisis . .	64
4.3.1.3 Análisis, interpretación y síntesis	71
4.3.1.4 Informe	72
4.3.2 Guía de Auditoría Operacional en el área de PED	73
4.4 Inventarios	78
4.4.1 Metodología	78

	Página
4.4.1.1 Familiarización	78
4.4.1.2 Investigación y análisis	79
4.4.1.3 Análisis, interpretación y síntesis	81
4.4.1.4 Informe	82
4.4.2 Guía de Auditoría Operacional en el área de Inventarios y Pro ducción	83
CAPITULO V. CASO PRACTICO INFORME DE AUDITORIA OPE RACIONAL SOBRE INVENTARIOS	87
CONCLUSIONES.	99
BIBLIOGRAFIA.	101

INTRODUCCION.

El desarrollo de medianas y grandes empresas en las que existen un sinnúmero de departamentos operativos y administrativos, en los que labora una gran cantidad de empleados encargados de una variedad de funciones, en las cuales la autoridad tiene que estar delegada a diversos niveles de la organización, hace indispensable para la alta gerencia tener un conocimiento y control adecuado de dichas actividades. De ahí nace la necesidad de establecer una red de controles y de comunicaciones que informen a la gerencia de los resultados obtenidos y, por consiguiente, de que las políticas, procedimientos, sistemas y métodos establecidos sean adecuados a cada situación y observados rigurosamente.

A la gerencia le interesa que los reportes que se rindan den una versión realista de los hechos.

Un medio de supervisión es la Auditoría Operacional, ya que con su aplicación es posible llegar a conocer las fallas y problemas que impiden el funcionamiento normal de la entidad, y de esta manera promover la eficiencia en el desarrollo de cada una de las operaciones produciendo como consecuencia una disminución en sus costos, que se traducen en ahorros.

En el primer capítulo se tratan brevemente los antecedentes y generalidades de la Auditoría Operacional, se dan algunas

definiciones de ésta, así como sus objetivos, principios, se mejoras y diferencias con otro tipo de Auditorías; y por último, quién es el profesional que debe de llevar a cabo la - Auditoría Operacional.

En el segundo capítulo se aborda la metodología de la Auditoría Operacional, cuáles son los pasos que se siguen describiéndose cada uno de ellos.

En el tercer capítulo se comenta la importancia del informe, su estructura, la reponsabilidad que éste implica y por último se dan algunas sugerencias para su elaboración.

En el cuarto capítulo se aplica la metodología, anteriormen- te descrita en el capítulo segundo, en las áreas de Compras, Ventas, Centro de Proceso Electrónico de Datos e Inventarios. Y por último, en el quinto capítulo se expone un breve caso práctico de un informe de Auditoría Operacional sobre el - área de inventarios.

El motivo por el cual elegí el tema de Auditoría Operacional, para la elaboración de mi tesis, fue porque dentro de las ramas que existen en la Contaduría, la que más me gusta es "Auditoría".

Al mismo tiempo espero que esta investigación que he realiza do tenga algún provecho para las personas que deseen conocer algo referente a la Auditoría Operacional.

LUCIA MARIA PULIDO PEREZ.

CAPITULO I.

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES.

1.1 ANTECEDENTES.

La auditoría nació desde hace mucho tiempo, era utilizada - desde el antiguo Egipto, en el Imperio Romano y en los establecimientos mercantiles de la Edad Media. La actividad de - la auditoría ha consistido fundamentalmente en examinar, verificar e informar, de esta manera se le ha considerado como una actividad muy importante para dirigir y controlar toda - organización refiriéndonos a situaciones financieras y econó - micas.

La evolución de la actividad de auditoría hasta lo que hoy - se conoce como Auditoría Operacional, se encuentra dentro de la propia empresa, es decir; en la Auditoría Interna, la cual nació desde que los gobiernos en la antigüedad, tenían la ne - cesidad de vigilar y cerciorarse de que el ingreso que prove - nía de impuestos, así como de las erogaciones que se realiza - ban, eran manejados correctamente por las personas a quienes se les había encargado su manejo y protección.

Por otra parte el crecimiento de las grandes empresas, prime - ro en los E.E.U.U. y después en México, llevó al reconoci - miento de la necesidad de una función de auditoría, con el - objeto de cerciorarse acerca de la protección de los activos,

la razonabilidad de las cifras financieras y el prevenir fraudes.

Antes de que aparecieran las computadoras, la gran posibilidad de error humano en el aspecto contable, condujo a muchos ejecutivos a la necesidad de la verificación independiente de los registros de las operaciones; por lo cual durante muchos años, los auditores internos se encargaron de la verificación detallada de los registros contables, la protección de los activos y el descubrimiento y prevención de fraudes.

En algunas empresas, dichos objetivos se han expandido hasta la determinación de el grado en el que los empleados han cumplido las políticas y procedimientos de la empresa, en relación con los aspectos contables y financieros.

La segunda etapa en la evolución de la Auditoría Interna se debe a la gran responsabilidad que tienen los ejecutivos financieros en lo referente a la confiabilidad de las cifras financieras de las empresas, cuyas acciones se cotizan en Bolsa y que la Comisión Nacional de Valores exige se le presenten. Estas empresas además de recurrir con los auditores externos para que examinen sus estados financieros, necesitan exámenes más detallados para hacer más completa la tarea del auditor externo.

Después de lo anteriormente dicho podemos decir que la Auditoría Interna evolucionó por el rápido crecimiento y aceptación de la misma, como función necesaria de control contable

..5

y financiero; posteriormente, algunos auditores internos comenzaron a extender sus actividades a campos de mayor alcance, que incluyeron el examen de controles administrativos. Este progreso abarcó distintos aspectos en varias compañías en base a las necesidades de sus respectivas administraciones.

Al principio el campo del auditor, comenzó a extenderse poco a poco, hasta abarcar otras áreas de control administrativo pero durante la segunda guerra mundial se agilizó cuando en las principales industrias militares, los auditores internos comenzaron a proponer la revisión de funciones no contables.

A medida que los auditores de las diferentes empresas se reunieron e intercambiaron experiencias, se dieron cuenta que la responsabilidad del auditor debe extenderse a todas las áreas, tanto de operación como financieras con el objeto de proporcionar servicios constructivos y de protección y es así como surge la Auditoría Operacional.

1.2 DEFINICION DE AUDITORIA OPERACIONAL.

La Auditoría Operacional: " Es el servicio que presta el Comptador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar

tar la eficiencia de la entidad " (1).

"La Auditoría Operacional consiste en revisar y evaluar la eficiencia y la efectividad de las operaciones y los procedimientos de operar conlleva la responsabilidad de descubrir e informar a los administradores de más alto nivel de los problemas de operación, pero su fin principal está constituido por la tarea de ayudar a la administración a resolver con realismo los problemas mediante recomendaciones de los cursos de acción posibles" (2).

"Es una actividad de evaluación destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas, a fin de cerciorarse de que se desarrollan con óptima eficiencia, al mínimo costo posible" (3).

Después de estas definiciones podemos concluir, que la Auditoría Operacional es una evaluación o revisión de las operaciones de una empresa o institución con el objeto de conocer si dichas operaciones son eficientes y de esta manera auxiliar a la administración a resolver las dificultades a través de sugerencias.

-
- (1) I.M.C.P. Boletín No. 1 "Esquema Básico de la Auditoría Operacional" pág. 6
 - (2) ROY A. LINDBERG THEODORE COHN. "Auditoría de Operaciones" pág. 12
 - (3) OBIETA Y CASTILLO. "Auditoría de Operaciones" - pág. 19

1.2.1 Ejemplos de la Aplicación de la Auditoría Operacional.

- Revisión de procesos de producción y de informes sobre bajas de equipo.
- Revisión de prácticas de compras.
- Evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos.
- Revisión de condiciones generales de trabajo y normas de seguridad.

Como se puede apreciar la Auditoría Operacional se plantea cómo y por qué se hacen las cosas, y trata de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño.

1.2.2 Conocimiento de Ciertos Hechos para Efectuar la Auditoría Operacional.

Como ya se había mencionado antes, la Auditoría Operacional trata de encontrar mejores formas de llevar a cabo las operaciones en el futuro. Lo cual se puede hacer teniendo conocimiento de ciertos hechos; por ejemplo:

1. ¿Qué se ha hecho?; conocimiento de los resultados obtenidos.
2. ¿Cómo fue hecho?; examen cualitativo.
3. ¿Se debe continuar haciendo?; en base a costos y utilidades.
4. Si es así, ¿se puede realizar mejor?; recomendaciones para mejorar.

5. ¿Qué otra cosa se puede hacer?; planes, políticas, metas, etc.
6. ¿Cuándo se debe hacer?; en cuanto a las mejoras de las operaciones, se programan fechas.
7. ¿Quién debe hacerlo?; organización, delegación de - autoridad.
8. ¿Cómo se debe hacer?; sistemas, procedimientos, ing tructivos de operación.

1.5 OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

1.3.1 Objetivos.

El objetivo primordial de la Auditoría Operacional reside en auxiliar a la administración de la empresa a lograr los obje tivos previamente fijados por ésta, a través de la eficien - cia de la operación y al mejor uso o aplicación de los recur sos humanos, materiales y técnicos. Con esto se quiere decir que a través de la Auditoría Operacional se alcanzarán entre otros, los siguientes objetivos:

1. Eliminar pérdidas y deficiencias que obstaculizan - el desarrollo de la empresa, para conseguir que ésta funcio- ne en forma más equilibrada.

2. Examen de las diferentes funciones, en los departa- mentos o secciones con el propósito de conocer las necesida- des que se requieren, así como el mejoramiento de métodos y sistemas.

3. Mejorar medidas de control interno.
4. Capacitar adecuadamente al personal.
5. Obtener información adecuada y oportuna, de las operaciones.
6. Proteger los activos de la empresa.
7. Utilizar mejor los recursos de la empresa.

Como se puede observar los objetivos tratan de examinar o evaluar la situación de la empresa en todas sus operaciones, para determinar en dónde está y hacia dónde va con la administración actual y ver la posibilidad de cambiarla en caso de que no se adapte a las metas fijadas.

Es muy importante que el auditor que realice este tipo de auditoría efectúe una evaluación adecuada, determinando previamente los objetivos que pretende alcanzar al revisar determinada sección o área de la empresa, para realizarla con eficiencia y calidad.

1.3.2 Principios de la Auditoría Operacional.

Los principios de la Auditoría Operacional se pueden resumir en los siguientes:

1. El trabajo de Auditoría Operacional debe ser un esfuerzo permanente.
2. Debe haber una meta ambiciosa para cada revisión.
3. Se debe investigar todo lo relacionado con la forma en que determinada actividad es llevada a cabo.

4. El trabajo se debe llevar a cabo con cuidado para poder encontrar las oportunidades de mejoras y no sólo una de ellas.

5. Las sugerencias deben estar basadas en hechos y juicios razonados.

6. Se debe considerar que por lo regular una mejora requiere cambios importantes en la forma de realizar una operación.

1.4 SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL Y OTRO TIPO DE AUDITORIAS.

Antes de mencionar las diferencias que existen entre la Auditoría Operacional con las auditorías financiera, administrativa e interna, se describen algunas características generales entre ellas:

1. Todo auditoría realiza mediciones referidas a normas preestablecidas.

2. Las cuatro tienen carácter deductivo, por lo que son actividades en las cuales interviene directamente el juicio.

3. La independencia es importantísima en todas las ramas de la auditoría, de tal manera que el auditor debe llegar a sus conclusiones, siguiendo fielmente un programa fijado.

Primero se definirán las auditorías para que posteriormente

se pueda contar con los elementos para establecer las diferencias existentes entre ellas.

AUDITORIA OPERACIONAL.

"La Auditoría Operacional, consiste en revisar y evaluar la eficiencia y la efectividad de las operaciones y los procedimientos de operar. Conlleva la responsabilidad de descubrir e informar a los administradores de más alto nivel de los problemas de operación, pero su fin principal está constituido por la tarea de ayudar a la administración a resolver con realismo los problemas mediante recomendaciones de los cursos de acción posibles" (1).

AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

"La auditoría administrativa es un examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objetivo mismo de su examen" (2).

AUDITORIA FINANCIERA.

"Es el examen crítico que realiza un Licenciado en Contaduría o un Contador Público independiente, de los libros y registros de una entidad, basado en técnicas específicas con -

(1) ROY A. LINDBERG THEODORE COHN. "Auditoría de Operaciones" pág. 12

(2) FABIAN MARTINEZ VILLEGAS. "El Contador Público y la Auditoría Administrativa" pág. 48

la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera" (1).

AUDITORIA INTERNA.

"La auditoría interna es una actividad evaluadora independiente, dentro de una organización. Se encargará de la revisión de la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como la base de un servicio a la gerencia. Es un control de la gerencia cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles" (2).

Después de haber definido los diferentes tipos de auditoría, estableceremos sus diferencias y semejanzas con la Auditoría Operacional, a través del cuadro que se muestra a continuación.

(1) ISRAEL SANCHEZ OSORIO. "Auditoría I" pág. 23

(2) LOZANO NIEVA. "Auditoría Interna, su Enfoque Operacional, Administrativo y de Relaciones Humanas" pág. 14

CUADRO DE SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL CON OTRO TIPO DE AUDITORIAS.

CONCEPTO	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AUDITORIA INTERNA
FINALIDAD	Analizar las fallas que originan la ineficiencia de las operaciones.	Obtener evidencia suficiente y competente que le sirva de base al auditor para poder emitir una opinión.	Realizar una evaluación y revisión de la administración de la empresa.	Proveer de medios para evaluar la eficiencia con que están operando los controles y las políticas de la compañía.
OBJETIVO	Auxiliar a la administración de la empresa a lograr los objetivos previamente fijados por ésta.	Emitir una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros.	Evaluación de la eficiencia administrativa.	Medir y evaluar la efectividad de los controles establecidos.
ALCANCE	Se refiere a una o varias operaciones o el de todas ellas.	La situación financiera en su totalidad.	Su alcance puede ser de todas las áreas funcionales o cualquier componente de ellas.	Totalidad de los controles establecidos.
INTERESADOS	Internos.	Principalmente externos.	Internos.	Internos.
QUIEN LO LLEVA A CABO	Cualquier persona siempre y cuando tenga preparación y capacidad para el desarrollo de su revisión.	Exclusivamente el Contador Público Independiente.	Es llevada a cabo por especialistas o equipo de profesionales expertos.	Cuerpo de Auditoría Interna.
INFORME	Señala las fallas y da recomendaciones para su solución.	Elaboración del dictamen.	Opinión sobre el grado de eficiencia con que se administra.	Reporte periódico sobre las actividades de la empresa y el personal encargado de realizarlas.

1.5 PROFESIONAL QUE REALIZA LA AUDITORIA OPERACIONAL.

La Auditoría Operacional la puede realizar cualquier persona, siempre y cuando tenga preparación y capacidad para el desarrollo de su revisión. Con esto se quiere decir que debe ser el profesional que haya obtenido algún título universitario, tenga experiencia, responsabilidad y gran sentido de lo que significa la ética profesional. Este tipo de auditoría - la puede llevar a cabo personal ajeno a la empresa, así como personal dependiente de ésta.

1.5.1 Personal Dependiente de la Empresa.

Dentro del personal dependiente de la empresa que pueden realizar este trabajo, están:

1. El auditor interno o departamento de auditoría interna.

2. Contralor, asistentes o ayudantes.

3. Departamento exclusivo para el desarrollo de la Auditoría Operacional.

Existen ventajas y desventajas al emplear personal de la empresa.

1.5.1.1 Ventajas.

- a) Al estar trabajando dentro de la empresa, se está en constante relación con los problemas que la aquejan.

- b) Puede llegar hasta el detalle al examinar alguna -

operación, detectando fallas que aún pareciendo pequeñas pueden resultar costosas para la empresa.

- c) El costo de la auditoría es más bajo.
- d) La auditoría se realizaría en forma constante.

1.5.1.2 Desventajas.

a) En ocasiones le faltaría independencia para juzgar libremente.

b) Se puede convertir en un trabajo de rutina, por lo cual no se lleguen a los objetivos deseados.

La información debe ser presentada a un funcionario con suficiente autoridad, que tenga influencia o poder de mando sobre todos los niveles de la administración. Si el Consejo de Administración o el Administrador se encarga en forma directa de la supervisión de las operaciones, es recomendable que a ellos les informe directamente el Auditor Operacional.

1.5.2 Personal independiente.

La Auditoría Operacional la puede efectuar cualquier profesional independiente que tenga cualidades de buen generalizador para formular un diagnóstico general y para decidir qué técnicas se deben emplear.

Se pueden considerar que entre los profesionales capacitados para desarrollar la Auditoría Operacional en forma independiente destacan:

1. Contador Público.
2. Licenciado en Administración de Empresas.
3. Otros especialistas.

1. Contador Público. - Se considera a este profesional como - el más apto o indicado para realizar la Auditoría Operacio - nal, por los siguientes motivos:

a) El trabajar en diferentes emoresas, le permite ad - quirir experiencias que puede aplicarlas en esta esfera.

b) La mayor parte de las operaciones de una empresa, - se reflejan en registros contables que permiten obtener in - formación (estados financieros).

c) Posee conocimientos y experiencias sobre un gran - campo de actividades contables, financieras, fiscales y tam - bién sobre controles administrativos.

El contador público como profesional independiente puede rea - lizar la Auditoría Operacional como:

- a) Auditor Externo.
- b) Comisario.

a) Auditor Externo.- El auditor externo debe de proveerse de datos para tener certeza al emitir una opinión sobre los es - tados financieros, para lo cual se realizan pruebas y en oca - siones utiliza a la Auditoría Operacional para estar más se - guro de alguna operación.

b) Comisario.- El comisario aprovecha este tipo de Auditoría

para estar en mejor posición de informar a la Asamblea de Accionistas, ya que según la ley General de Sociedades Mercantiles, en el artículo 166 fracción IX, tiene la obligación - de vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad.

Existen convenientes e inconvenientes para una empresa si - contrata un Contador Público ajeno a ésta.

1.5.2.1 Ventajas.

a) Puede opinar libremente acerca de las operaciones, sin influencia que lo haga modificar su opinión.

b) Los problemas que se presenten los resolverá mejor, debido a la experiencia que posea de alguna empresa similar.

1.5.2.2 Desventajas.

a) Siendo un Contador Público ajeno a la empresa le - llevaría más tiempo analizar las operaciones que se realizan dentro de ésta.

b) Podrían pasarle desapercibidos los pequeños problemas por no conocer toda la problemática de la empresa.

c) El costo de la auditoría sería más elevado.

2. Licenciado en Administración de Empresas.- El objetivo - más importante al establecer esta profesión, era que el administrador profesional desempeñara puestos directivos en la -

empresa. Posteriormente el objetivo se amplió para que el Administrador de Empresas, de acuerdo con sus preferencias, actuara como:

1. Parte de la empresa del cuerpo humano que va a tratar de llevar a cabo los objetivos de éste.

2. Desarrollará su profesión libremente ofreciendo sus servicios a varias empresas como consultor.

Como se puede ver en el segundo punto, al desarrollar su profesión como consultor puede muy bien dedicarse a la Auditoría Operacional.

Se puede considerar a la Auditoría Operacional como un trabajo de equipo. El Contador Público que toque algún campo de actividades que no domine, debe acudir a otros especialistas. Entre los profesionales más apropiados están los: Economistas, Ingenieros Industriales, Ingenieros de Producción, Licenciados en Relaciones Industriales e Ingenieros en Sistemas.

1.6 CUALIDADES QUE DEBE POSEER EL AUDITOR OPERACIONAL.

1. Deberá tener conocimientos generales de Economía, Finanzas, Mercadotecnia, Matemáticas, Ingeniería Industrial, Administración, Electrónica y Sistemas.

2. Buen juicio, para poder opinar el cómo y por qué de la operación.

3. Habilidad para entender una situación y quedar sa -

tiempo del camino que siguió y el resultado que obtuvo.

4. Facilidad para expresarse clara y lógicamente.
5. Capacidad para hacer recomendaciones constructivas.
6. Sentido común para poder opinar sobre determinada operación, pensando desde el punto de vista directivo.
7. Tener una participación de cooperación, ya que su objetivo es ayudar y no criticar.
8. Examinar cada operación en forma independiente y su relación con otras, considerando al negocio como un todo.
9. Inclinación hacia el estudio, ya que deberá actualizarse principalmente en técnicas relativas a la Administración y sus elementos básicos de planeación, organización, dirección y control de funciones como producción, ventas, mercadotecnia, relaciones industriales, finanzas, etc.
10. Ética profesional para poder decir si es apto para realizar los servicios que ofrece.

CAPITULO II.

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

2.1 METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

En este capítulo se tratará la metodología para efectuar la Auditoría Operacional, ya que existe un método para realizar las cosas, es decir, existe un orden a pesar de que lo más importante es la actitud mental del auditor, también existe el objetivo de incrementar la eficiencia y eficacia en los controles operacionales de los departamentos operativos.

Por lo cual, tratando de seguir un orden lógico se tratan de resolver las siguientes interrogantes:

- ¿Qué se debe hacer para desarrollar la Auditoría Operacional?
- ¿Cuáles son los pasos a seguir?
- ¿Cómo se debe de efectuar la Auditoría Operacional?
- ¿Para qué?

Como mencioné anteriormente existe un orden para efectuar la metodología, aunque no existe una manera exacta o precisa para desarrollarla, orden jerarquizado y clasificado para llevar a cabo la Auditoría Operacional, esto se debe a que en cada empresa los procedimientos son establecidos fundamentalmente por los objetivos y situaciones particulares de cada empresa así como también por el criterio, conocimientos y ex

perencia del auditor.

Sin embargo, existen aspectos de carácter general que guían el trabajo del auditor operacional.

Para realizar correctamente una auditoría se deben de seguir los siguientes pasos fundamentales:

- Familiarización con el área que se revisa.
- Investigación y Análisis.
 - . Análisis preliminar del área.
 - . Recopilación de la información.
- Análisis, interpretación y síntesis.
- Informe de la auditoría, con las recomendaciones pertinentes.

2.2 FAMILIARIZACION.

Esta primera fase, consiste en que el auditor deberá familiarizarse con la actividad y operaciones que revisará dentro de la empresa que está examinando, por medio del estudio de los siguientes puntos que se señalan a continuación.

a) Dificultades particulares que pertenecen al campo - donde se desarrolla la empresa y que inciden en la administración de la operación que se está revisando.

b) La base específica para realizar la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control).

c) Deficiencias encontradas anteriormente a través de

cartas de sugerencias o bien otros informes emitidos anteriormente por auditores internos, externos o consultores.

A continuación se mencionan algunos pasos a seguir con el fin de que el auditor se familiarice con la empresa en general, así como con la operación que se revisa específicamente.

2.2.1 Estudio Ambiental.

La obtención de esta información es muy importante, ya que permite al auditor determinar las áreas críticas.

La extensión que se efectúa en esta investigación inicial es determinada por el criterio del auditor.

2.2.2 Visitar las Instalaciones.

La visita a las instalaciones se hace con el fin de conocer cómo se llevan a cabo las operaciones y detectar posibles problemas que se pudieran presentar.

Al efectuar las visitas, el auditor conocerá las características de funcionarios y empleados que efectúan las operaciones a través de entrevistas informales.

2.3 INVESTIGACION Y ANALISIS.

De lo que se trata en esta fase es de estudiar la información y examinar los documentos con el objeto de evaluar la eficiencia y efectividad de la operación que se está revisando.

2.3.1 Análisis Preliminar del Area.

El análisis preliminar se lleva a cabo con el fin de precisar lo que se va a revisar, cuánto personal se necesita y la cantidad de tiempo que se llevará la auditoría.

Este análisis se refiere al área donde se llevará a efecto la auditoría. Por ejemplo, en el renglón de la administración de personal, el auditor en su análisis preliminar examinará algunos puntos que son necesarios para conocer la actuación de la función y donde se desarrollan las operaciones. Para esto necesitará conocer de la organización, las responsabilidades, políticas, sistemas, procedimientos, objetivos y métodos de operación.

El análisis se realizará cuando el auditor entrevista a unas cuantas personas para conseguir alguna información básica, relacionada con la función y el área, y busca clasificar los datos informativos. Cuando entrevista a las personas tiene que asegurarse de que la persona entrevistada conoce perfectamente de lo que se le está hablando.

Algunas preguntas que deberá hacerse el auditor en el análisis preliminar, son:

- ¿Cuáles son los puntos más importantes que se deben estudiar y evaluar?
- ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de ellos?
- ¿Hasta dónde debe llegar ese estudio?
- ¿Cuándo debe realizarse el estudio para obtener efi-

cientes resultados?

- ¿Por dónde se debe empezar?

Es conveniente realizar discusiones previas y determinar una serie de puntos a cubrir y señalar las áreas que necesiten un estudio y evaluación de tipo normal o especial, y de esta manera el auditor conocerá qué es lo que debe hacer, el número de ayudantes que necesitará y el tiempo que se llevará para efectuar el trabajo.

Invariablemente se presenta la situación de tener que realizar estudios más extensos en determinada área, para lo cual se acude a la ayuda de un especialista (ajeno al personal usual que pertenece a la empresa), que esté familiarizado con los problemas específicos de esa área o bien que tenga conocimientos actualizados para dar soluciones más eficientes.

En este análisis, el auditor sabrá si necesita aplicar posteriormente un método de evaluación para precisar lo adecuado de la estructura, de la organización, el cumplimiento de las políticas, procedimientos, confiabilidad en los controles, métodos adecuados de protección, utilización correcta de mano de obra y métodos satisfactorios de operación.

Para poder efectuar el análisis preliminar es necesario llevar a cabo entrevistas para obtener la información útil y apropiada para realizar las investigaciones, análisis, aplicación de técnicas, utilizar programas de trabajo, medir la

ejecución para poder resolver los problemas existentes.

Para realizar la Auditoría Operacional es necesario elaborar previamente un programa de trabajo que señale los pasos a seguir.

El programa es un plan específico donde se determinan los pasos, el número y calidad del personal que se necesitará para la ejecución del trabajo, los medios que se utilizarán y los pasos generales a que habrá de sujetarse para realizar la auditoría.

El objeto del programa es dirigir al auditor en su trabajo, ya que le facilitan un orden adecuado, dándole confianza en la ejecución de los puntos que contiene su plan y de esta manera evitará omitir algún punto de la revisión y podrá ayudar a la dirección a desarrollar sus operaciones eficientemente.

Al organizar un plan para obtener las metas propuestas, es muy importante establecer las necesidades generales y la relación entre éstas para determinar si estas necesidades abarcan todos los aspectos esenciales para la finalidad que se pretende.

El auditor responsable del programa tiene que elegir los elementos indispensables para lograr los objetivos, determinar cuáles son los métodos más adecuados para conseguirlos, las personas más idóneas para realizar la función y los elementos limitativos y de control. Las respuestas a estos puntos

ayudarán a elegir el plan que debe seguirse.

Un programa de Auditoría Operacional debe ser elaborado para cada empresa de acuerdo a las características de cada una de ellas, al alcance de la propia auditoría y al objetivo de ella.

Para cada trabajo específico existen características que son las que hacen que varíe la revisión operacional.

Los principales puntos son:

1. Objetivo fundamental de la Auditoría Operacional.
2. Objetivos específicos de cada etapa de trabajo.
3. Limitaciones a las que está sujeta la Auditoría Operacional.
4. Características propias de la empresa.

Un programa de Auditoría Operacional no debe ser estricto, sino que debe ser flexible para poder resolver situaciones no previstas o no conocidas, pero que requieren de modificaciones o ampliaciones a los programas de trabajo elaborados inicialmente.

Se recomienda que el auditor en jefe y sus ayudantes revisen cuidadosamente el programa de trabajo que se va a desarrollar, con el fin de perfeccionarlo y unificar criterios entre las personas que llevarán a cabo la auditoría.

Se ha dicho que no podemos establecer un programa estricto que pueda aplicarse a cualquier empresa, sin embargo podemos

señalar los puntos que debe tener un buen programa, siendo -
los siguientes:

1. Datos generales de la empresa.
2. Objeto de la Auditoría Operacional.
3. Determinadas áreas que serán revisadas.
4. Tiempo considerado para el desarrollo del trabajo.
5. Especificaciones de la información que debe obtenerse.
6. Relación de las fuentes de donde se conseguirá la información.
7. Personal necesario y características técnicas de cada uno de ellos.
8. Trabajos específicos que cada persona deberá de llevar a cabo y el tiempo que le llevará.
9. Facilidades materiales y técnicas con las que podrá contar.
10. Con quiénes deberá comentar los problemas que necesitan ser atendidos inmediatamente.
11. A quiénes se les proporcionará los informes de los resultados de la Auditoría Operacional.
12. Seguimiento lógico, cronológico y funcional que deberá seguirse en la revisión.

En el cuarto capítulo se presenta una guía de auditoría por cada una de las áreas que se revisa, existiendo diferentes maneras de elaborar una guía de Auditoría Operacional. Con -

objeto de mostrar éstas se dan diferentes ejemplos de estas guías para cada área funcional.

Otro de los medios para llevar a cabo el análisis preliminar son las entrevistas, primero es necesario conocer qué tipo - de información se necesita para lo cual se formularán pregun - tas concretas.

Para obtener la información correcta es necesario entrevi - star al personal idóneo, para lo cual el auditor indicará que personas pueden proporcionar la información requerida y con quienes acudir para mayores detalles. El momento y el lugar de la entrevista se deben determinar anticipadamente, y se - les tendrá que avisar a las personas que serán entrevista - das, para informarles los aspectos que serán comentados con el fin de que tengan los informes, registros y otros datos - que sean necesarios.

Al comenzar la entrevista el auditor debe determinar con cu - idado lo que se desea y establecer que necesita información - específica. El auditor recibirá toda clase de opiniones, sin embargo se verá obligado a no tomarlas en cuenta en caso de no estar apoyadas por argumentos válidos.

El auditor debe explicar las finalidades y objetivos para - llevar a cabo la auditoría, con el fin de evitar resistencia y temor de proporcionar información, ya que el individuo pue - de pensar que posteriormente podrían ser utilizados en su - contra.

El auditor deberá cerciorarse de la información, haciendo - preguntas cuando ésta no sea clara o certera. Las respuestas probablemente necesiten ser estudiadas posteriormente.

Siempre que pueda el auditor deberá basar la información que adquiera con formas e informes y éstos serán parte integrante de sus papeles de trabajo. En algunos casos se recomienda respaldar la obtención de los datos, pidiéndole al entrevistado lea y firme lo anotado en el papel.

Al llevar a cabo la entrevista, el auditor operacional debe de tomar en cuenta el factor humano, porque el trato que tenga con el entrevistado influirá en que éste le proporcione - la información correcta y completa. Para lo cual el auditor debe cuidar en su entrevista lo siguiente:

- Se le va a informar al entrevistado la importancia - de la obtención de la información.
- Permitirle dar sugerencias.
- No criticarle cuando encuentre deficiencias.
- Darle las gracias por la ayuda proporcionada.

2.3.2 Recopilación de la Información.

Para el auditor es importante poseer los datos necesarios pa - ra que puedan ser registrados y así encontrar relaciones de mayor importancia haciendo más sencillo el examen.

El objetivo fundamental en una recopilación de datos es po - seer hechos reales con los cuales se pueda confiar, porque -

las conclusiones del auditor se basan en dicha recopilación. Lo primero y lo más importante que realizará el auditor operacional al comenzar su trabajo, será planear la manera de -recopilar y conservar un registro de información básica.

Una vez que se ha realizado el análisis preliminar y ha elaborado el programa de auditoría, fijará las formas gráficas y otras técnicas necesarias, con el fin de registrar los datos que posteriormente le auxiliarán para llevar a cabo un análisis y una interpretación.

Se requieren datos esenciales, relacionados con los diferentes elementos de la función o área, esto incluye el aspecto económico, la adecuación de la estructura orgánica, cumplimiento de políticas y procedimientos, veracidad y confiabilidad de los controles. La información que se obtenga debe ser actual y digna de confiar en ella, así como también precisa y correcta. Los datos deben ser claros, completos y con gran detalle para determinar necesidades y relaciones que ayuden al desarrollo del estudio. Además, determinan finalidad, objetivos, la autoridad y funciones específicas, quedando registradas en forma objetiva.

Son numerosas las fuentes de información a las cuales puede recurrir el auditor, el objeto de allegarse los datos se hace con el fin de fijar la validez y confiabilidad de los hechos, para precisar si el desempeño de las operaciones está de acuerdo con las políticas y normas de la empresa, y así -

encontrar los métodos y formas de mejorar los procedimientos. En el desarrollo de su trabajo estudia registros, sistemas, procesos, operaciones, funciones, ubicación del personal, equipo y otros aspectos. Obtiene información con funcionarios, jefes de departamento, supervisores, encargados y trabajadores. Sus observaciones son generales, se cerciora de actividades específicas y selecciona la información. Realiza pruebas y mediciones estadísticas.

La recopilación de datos lleva a la realización de entrevistas e intercambios de impresiones, como ya se había mencionado anteriormente, lo cual significa obtener diferentes tipos de informes, documentos, formas, procedimientos, órdenes administrativas, cartas, archivos de correspondencia, gráficas, claves, todo lo que esté relacionado con el objeto de su investigación.

Una vez que el auditor ha obtenido la información básica se allegará de información específica, por ejemplo la relativa a la investigación de mercados, política de venta, control de proceso de producción, administración de la función contable, eficiencia de las operaciones o bien datos específicos sobre alguna otra actividad. La información que se obtenga será ordenada de una manera eficaz y registrada con cuidado para su estudio y análisis.

Toda información que sea similar a una actividad específica, deberá ser reunida con el objeto de seguir el procedimiento

de esa actividad y además de que facilitará su localización. El auditor podrá establecer los hechos, encontrar problemas y fallas en los métodos y desempeños operativos, así como - tratar de solucionarlos.

Es muy importante la recopilación completa de los hechos, y es mejor que obtenga gran cantidad de datos que un número reducido, porque los datos en exceso pueden ser utilizados posteriormente en la fase interpretativa.

Es conveniente que el auditor esté pendiente de posible in - formación que pudiera surgir, ya que toda información puede influir en su opinión, al recollectar la evaluación. Cualquier información debe estar fundamentada por la observación personal de las operaciones.

2.4 ANÁLISIS, INTERPRETACION Y SINTESIS.

Después de que la información ha sido recolectada y registra da, se tienen los elementos necesarios para evaluar los he - chos, para lo cual se entra a la fase conocida como "análi - sis", que consiste en dividir el área que será objeto de eva luación y que presenta los hechos más importantes que van a influir para llevar a cabo cualquier mejora.

El análisis proporcionará un fundamento de comprensión para llegar a entender la situación claramente.

El auditor investigará para determinar cuáles son los pro -

blemas. ¿Cuáles son los puntos débiles y qué es lo que se debe hacer para eliminarlos?

De acuerdo con el libro de Auditoría Administrativa de William P. Leonard, nos da diez pasos para realizar el análisis, la interpretación y síntesis, los cuales son:

1. Estudio de los elementos.
2. Diagnóstico detallado.
3. Determinación de propósitos y relación.
4. Investigación de las deficiencias.
5. Balance analítico.
6. Comprobación de la eficacia.
7. Búsqueda de problemas.
8. Soluciones.
9. Determinación de alternativas.
10. Definición de métodos para mejorar la operación.

1. Estudio de los Elementos.-

Una vez determinadas las áreas que serán revisadas, se estudiarán las condiciones de funcionamiento. Cómo se llevan a cabo las operaciones, la calidad del trabajo que se realiza, métodos de producción (en caso de ser una fábrica), relaciones con el personal y calidad del producto o servicio, técnicas de ventas, distribución y políticas de ventas.

2. Diagnóstico Detallado.-

El auditor efectuará un diagnóstico de los elementos a evaluar, con objeto de determinar qué es favorable para la empresa de acuerdo a sus políticas. Tendrá que conocer situaciones pasadas, apuntará toda situación que haya influido a las deficiencias en la administración y funcionamiento de la empresa.

3. Determinación de Pronóstos y Relación.-

El tercer paso es un proceso de evaluación y consiste en que el auditor llevará a cabo una comparación para determinar las diferencias existentes entre los elementos pasados y presentes, concretará qué es lo que se está haciendo, quién lo realiza, dónde, cuándo y cómo es realizado. Analizará cada uno de los pasos para determinar la finalidad y relacionará uno con otro, determinará si es posible hacerlo mejor o no, a pesar de que parezca que esté bien el método que está en vigor.

Tiene que relacionar el elemento que esté evaluando con los objetivos, políticas y controles.

4. Investigación de las Deficiencias.-

Se refiere a buscar y descubrir deficiencias o imperfecciones actuales. El auditor investigará todo elemento para encontrar defectos, irregularidades, desperdicios y embotella-

mientos, comunicará la existencia de políticas incorrectas o falta de estas desviaciones de los sistemas, métodos, expondrá las deficiencias en los planes, objetivos, organización y controles. También informará acerca de la utilización incorrecta de mano de obra, maquinaria y al final dará recomendaciones.

5. Balance Analítico.-

El quinto paso se refiere a un balance analítico en donde la importancia y valor de un elemento es comparado con otro, ya que el costo de tiempo y esfuerzo para el análisis de un determinado elemento puede ser excesivo si es comparado con la importancia o valor de éste.

Por ejemplo: al efectuar el análisis de "Control de Cuentas por Cobrar", el auditor lo primero que debe hacer es determinar lo que se tiene que controlar en cuentas por cobrar, - ¿Cuáles son y qué importancia tienen los renglones de cuentas por cobrar? ¿A cuánto asciende su valor?, ya que a lo mejor el renglón de cuentas por cobrar no es muy importante y entonces sería más recomendable dirigir el trabajo, al análisis del elemento de control sobre los renglones que tengan más valor.

6. Comprobación de la Eficacia.-

En este punto se va a confirmar la eficacia de un determina

do factor de la empresa, para lo cual medirá la eficacia de un elemento comparando lo realizado con los principios previamente establecidos.

No sólo se define la prueba a utilizar, sino también una base para fijar el grado de eficacia. Existirán diferentes pautas con el objeto de clasificar los diferentes elementos en favorables o desfavorables, promedios, por debajo del promedio y por encima de éste, excelente, bueno, mal y muy mal, etc. Generalmente se mide la ejecución comparando la de un departamento con otro, o con el promedio del total de departamentos o bien con la producción de otra empresa que tenga un producto o servicio similar.

7. Búsqueda de Problemas.-

Consiste en encontrar problemas, los cuales podrán ser derivados por muchas causas, pudiendo ser una de ellas una superposición de responsabilidades, falta de coordinación, embotellamientos, superposición ineficaz, fricciones internas, duplicación de esfuerzo, trabajo innecesario. El auditor determinará qué problemas requieren ser atendidos inmediatamente.

8. Soluciones.-

El auditor necesita contar con tiempo suficiente para encontrar la solución a los problemas existentes. En algunas ocasiones una recomendación no es suficiente, por lo que es ne-

cesario llevar a cabo un estudio y encontrar una solución -
más adecuada.

9. Determinación de Alternativas.-

Se refiere a fijar las alternativas para la resolución de -
problemas, por lo cual deberá emplear toda su capacidad y ex
periencia, unida a una gran imaginación.

Deberá fijarse en la gran cantidad de factores que determi -
nan la selección de un método con prioridad sobre otros, pa -
ra lo cual se auxiliaría de las experiencias de otras empre -
sas.

10. Definición de Métodos para Mejorar la Operación.-

Consiste en definir los métodos o procedimientos con objeto
de mejorar la operación. En su trabajo de evaluación pondrá
mucha atención para encontrar mejores formas de realizar las
cosas, a través de estudiar lo más adecuado según las cir -
cunstancias particulares, ya que lo que puede considerarse -
adecuado o necesario en un caso puede no serlo en otro.

CAPITULO III.

INFORME DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

3.1 CONCEPTO.

"El informe sobre Auditoría Operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor" (1).

3.2 IMPORTANCIA.

Su contenido debe orientarse en exponer objetivamente los problemas encontrados en relación con la eficiencia operacional de la empresa; así como con los controles operacionales existentes, lo que coincide con el objetivo del examen efectuado.

Esta orientación da oportunidad a la resolución de dichos problemas y como resultado incrementa la eficiencia operativa.

Por otro lado, se deben señalar los alcances del examen realizado, con la finalidad de determinar los períodos analizados, a los gerentes responsables de los departamentos audita

(1) I.M.C.P. "Metodología de la Auditoría Operacional".
Boletín No. 2 Párrafo no. 42

dos.

Al personal de operación, que no conoce mucho del trabajo - del auditor, debe informársele con las palabras más precisas con el propósito de que conozca qué operaciones fueron examinadas y cuál fue el alcance del examen.

Debe indicarse qué parte de la operación se examinó, si esta revisión fue total o en qué medida se realizó. Y así la gerencia podrá comprender con mayor claridad los resultados - del examen así como el beneficio de aplicar las recomendaciones.

3.3 ESTRUCTURA.

El contenido básico del informe general abarcará las tres - partes que a continuación se mencionan:

- a) Alcance y limitaciones del trabajo.
- b) Situaciones que influyen desfavorablemente en la eficiencia operacional.
- c) Recomendaciones para incrementar la eficiencia.

A continuación se da una breve explicación acerca de ellos.

a) Esta parte se recomienda sea breve, señalando el objetivo del trabajo efectuado, las operaciones que fueron evaluadas y las restricciones que se tuvieron, haciendo mención de la colaboración de otros profesionales, cuando se presente el caso.

b) En esta parte se mostrará una síntesis donde se señalan los aspectos conflictivos de la operación y las repercusiones que conllevan de éstos, haciendo referencia a una explicación más amplia suministrando más información acerca de los problemas encontrados, sus motivos y trascendencia.

c) Las recomendaciones se deben presentar después de los aspectos que influyen desfavorablemente en la eficiencia de la operación. Las recomendaciones, pueden ser concretas - en las situaciones en las que se ha contado con más elementos para analizarlas, en otros casos cuando se han tenido menos elementos se darán recomendaciones generales.

3.4 RESPONSABILIDAD.

Esta responsabilidad reside en comunicar los problemas encontrados y recomendar las probables mejoras. Sin embargo, el establecimiento de las medidas correctivas es responsabilidad de la empresa y no del auditor operacional, aún cuando el auditor haya dado recomendaciones específicas.

3.5 SUGERENCIAS PARA PREPARAR EL INFORME.

- Determinar el objetivo del informe.
- A qué persona se va a dirigir el informe.
- Que le interese al o a los lectores. (El informe no debe ser muy largo ni incluir lo que ya conoce la empresa, - porque de otra manera los interesados no lo leerán).

- Empleo de índices (para consultar la información que ampara lo que se dice).

- Emplear subtítulos (para retener la información más importante).

Los comentarios deben presentarse por orden de importancia.

Si las circunstancias lo ameritan se explicarán los procedimientos de examen.

Cuando sea conveniente se expresarán las cifras cerradas en miles, cientos, etc.

CAPITULO IV.

LA AUDITORIA OPERACIONAL EN LAS AREAS DE: COMPRAS, VENTAS, CENTRO DE PROCESO ELECTRONICO DE DATOS E INVENTARIOS.

4.1 COMPRAS.

"La operación de compras es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir los recursos necesarios, principalmente de carácter material para la realización de sus objetivos" (1).

4.1.1 Metodología.

4.1.1.1 Familiarización.

El auditor debe familiarizarse particularmente con la operación de compras, para lo cual llevará a cabo un estudio general sobre sus objetivos, políticas, organización y ubicación de la operación de compras en el flujo de las operaciones.

Examinará los expedientes sobre auditorías e informes, así como cartas de recomendaciones o sugerencias en caso de que hayan existido, y por último inspeccionará las instalaciones de compras, al igual que las áreas de recepción, almacena -

(1) I.M.C.P. "Auditoría Operacional de Compras". Boletín No. 3 pág. 6

je, etc.

4.1.1.2 Investigación y Análisis.

Estudiará la información existente referente a compras, tanto en el aspecto interno como externo.

El auditor operacional debe investigar qué factores originan las solicitudes de compras. El efectuar esta investigación - puede dar como resultado que la documentación no sea la correcta de acuerdo a la información, que se fundamente en normas anticuadas, o que no se realice un análisis sobre la documentación.

Los elementos que debe comprobar el auditor se basan en las actividades generales de los departamentos de compras siendo unos de ellos los siguientes:

1. Recibir la solicitud de compras.
2. Comprobar la autorización de la compra.
3. Recibir y entrevistar a los representantes de los vendedores.
4. Elección del vendedor.
5. Negociar precios y expedir pedidos de compras.
6. Establecer condiciones de embarque y rutas.
7. Obtener comprobantes de recibo de materiales y servicios.
8. Efectuar los trámites de entrega.
9. Negociar tratos con los vendedores.

10. Registros sobre las facturas de los vendedores.
11. Innovaciones. El auditor revisará que el departamento de compras efectúe una acción innovadora, creativa, ya que el departamento de compras debe trabajar en busca de realizar mejor las cosas, ya que los agentes compradores, por lo general, son los primeros en conocer las nuevas ideas que deberán darlas a conocer a los usuarios.
12. Conocimiento acerca de las compras. Los agentes compradores deberán tener conocimiento sobre todas las áreas o departamentos de la empresa y suministrarán información sobre todos los artículos para cada departamento. Esto es muy importante porque una función correcta de compras proporciona información al día y completa.
13. Comparación de precios. Los precios de los artículos deben ser comparados periódicamente con los precios del resto de los proveedores.
A pesar de que algún artículo sea comprado en oferta, no significa que sea el costo más conveniente, por lo que siempre debe compararse el precio.
14. Utilización de computadoras en caso de que existan. Si la compañía emplea una computadora, ya sea propia o ajena, el auditor operacional deberá comprobar que sea utilizada obteniendo el mayor rendimiento y provecho posible, por ejemplo:

- 1) Pronosticar pedidos futuros de productos existentes y nuevos.
- 2) Revisar periódicamente las cantidades y las especificaciones de los pedidos, sobre todo de los artículos con determinada demanda.
- 3) Determinar la conveniencia de precios más económicos. Un precio más bajo debe ser tomado en cuenta con sus posibles consecuencias en los costos de pedido, recepción y almacén.
- 4) Calcular el volumen de inventario para aprovechar mejor el espacio disponible del almacén.

Si la investigación muestra que el departamento de compras realiza los puntos anteriores, el auditor considerará que el departamento de compras lleva a cabo sus responsabilidades. Con esto no se quiere decir que el departamento no pueda mejorar sus operaciones.

El auditor examinará las estadísticas que la empresa utiliza, para saber si las compras de artículos por áreas geográficas o por tipo de proveedores son los convenientes.

Equipará la información de compras con la de ejercicios anteriores y si puede con empresas parecidas. Para lo cual es recomendable elaborar cuadros comparativos con cifras internas y externas, razones financieras, condiciones de compra y precios sobre algunos productos.

Efectuará entrevistas para lo cual preparará cuestionarios y -

guas de entrevistas con el objeto de conocer cómo se efectúan las operaciones de compras, para comprobar la aplicación de las políticas en este departamento.

Las entrevistas deberán ser aplicadas sobre las personas que determinan las políticas de compras, así como con las que las llevan a cabo, al igual que con las personas que efectúan actividades que tienen relación con las compras, como los de producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería. En ocasiones es recomendable efectuar encuestas o entrevistas con los proveedores.

Se deberá efectuar un análisis de la documentación e investigaciones específicas para lo cual se deberán analizar los diferentes registros, formas, archivos referentes a compras, proveedores, requisiciones, análisis de precios, condiciones de compra, estadísticas, etc.

Esta investigación debe incluir la comprobación de que exista un número suficiente de proveedores para cada artículo, e indagar sobre nuevos proveedores periódicamente.

Se deberá comprobar qué tan válidos son los datos conseguidos en las etapas anteriores, en los análisis estadísticos, así como en las entrevistas.

Se examinarán los programas de auditoría interna y si se puede de los papeles de trabajo para encontrar las áreas donde se pueda recomendar algunos procedimientos adicionales, con el fin de asegurarse de que las políticas determinadas para rea

lizar las compras se efectúan correctamente. Cerciorarse sobre los tipos de relación y control existentes respecto al trato con los agentes aduanales en el caso de que se trate de compras de importación, con el objeto de conocer si el mé todo es eficiente en las compras del exterior.

Se elaborarán programas de flujo indicando la secuencia de la operación, simplificando la localización de los puntos que pueden ser mejorados. Adicionalmente podrán prepararse memorándums descriptivos de la operación para su estudio y análisis. También se estudiará la mejor opción referente a entrega, ya sea almacenes centrales o unidades de consumo (de fábrica o de ventas). Si los términos de entrega son: recoger los productos en el local del proveedor, porque los fletes sean más bajos, cuando son contratados por la empresa o si es aconsejable negociar entregas que incluyan fletes pa gados.

Cuantificar si es recomendable realizar cambios en algunos artículos, así como sobre los procedimientos de compra, opciones entre comprar o fabricar.

Cerciorarse de si la empresa trabaja en base a algún presupuesto de compras, en caso de ser así deberá estudiarse y analizarse, sus principales variaciones y obtener una aclara ción acerca de estas variaciones.

Indagar si se ha aplicado una política de rotación de compra dores, si es que la cantidad de compras lo permite.

También se deberá inspeccionar si existe una correcta supervisión del personal que efectúa las compras directamente. - Comprobará si se llevan a cabo las políticas dictadas por el departamento de compras, cuando el precio de compra es la base para determinar el precio de venta de cada artículo.

Se examinarán los procedimientos de trabajo, manuales de procedimiento, instructivos y formas que son empleadas que regulan la operación de compras.

4.1.1.3 Análisis, Interpretación y Síntesis.

Estudiará y analizará la información obtenida para recomen - dar cambios en los métodos con el objeto de incrementar la - eficiencia en la operación de compras.

Sintetizará las observaciones realizadas y los resultados de las inspecciones que permitan dar a conocer alguna misión - en el trabajo realizado.

Comentar las sugerencias con los interesados, este trabajo - deberá de efectuarse a lo largo del examen y tiene el objeto de aprovechar la experiencia del personal de la empresa, así como motivar su participación.

4.1.1.4 Informe.

Algunos aspectos sobre los cuales puede informarse en una - Auditoría Operacional en el rubro de compras son:

1. Que no existan políticas y objetivos para la operación de compras o falta de atención sobre éstas.
2. Que no exista coordinación con los departamentos relacionados con la operación de compras.
3. Falta de descripción de líneas de autoridad o deficiencias en la organización del personal que efectúa las compras.
4. Inexistencia de un registro para un control de las diferentes opciones de abastecimientos de algún artículo.
5. Que no exista un adecuado control del personal de compras.

4.1.2 Guía de Auditoría Operacional en el Area de Compras.

I. Introducción.

1. Los propósitos de este cuestionario son:
 - a) Proporcionar elementos para conocer con más profundidad los aspectos básicos de la función.
 - b) Identificar áreas críticas.
 - c) Elementos para el informe.
2. Se ha diseñado para responder afirmativamente o negativamente y en caso de que la pregunta no sea aplicable, explique la razón.
3. Como resultado del propio cuestionario se debe preparar un juego de papeles de trabajo.
4. En lo posible deben verificarse las respuestas.
5. Contestando el cuestionario, analícelo antes de proceder a la revisión.
6. Utilícense los papeles que se juzguen necesarios para reforzar, apoyar o ilustrar las respuestas.

II. Organización.

- | | SI | NO | NA |
|---|----|----|----|
| 1. ¿Existe organigrama? | | | |
| 2. Si no existe obténgase e incorpórese a papeles de trabajo. | | | |
| 3. ¿Existen descripciones de puestos? | | | |

- | | | | |
|--|----|----|----|
| | SI | NO | NA |
|--|----|----|----|
4. Existen objetivos delineados por escrito.
 - a) ¿Para el departamento?
 - b) ¿Para cada puesto?
 5. Si no existen obténganse, aún - cuando sea en forma muy rudimenta- ria recabando ideas.
 - a) Del gerente del área.
 - b) De los jefes departamentales.
 6. Existen procedimientos escritos para:
 - a) ¿Uso y forma de redactar la re- quisición de compra?
 - b) ¿Cotizaciones?
 - c) ¿Pedidos?
 - d) ¿Permisos de importación?
 - e) ¿Entregas parciales?
 - f) ¿Entregas totales?
 - g) Modificación a pedidos por:
 1. Diferencia en precio.
 2. Diferencia en cantidad.
 - h) Compras por contrato.
 - i) Trámites aduanales.
 - j) ¿Seguros de transportes?
 - k) ¿Devoluciones de compras?
 - l) ¿Bonificaciones por volumen?
 - m) ¿Material enviado a maquila?
 - n) ¿Compras de emergencia?
 - ñ) ¿Compras menores?
 - o) ¿Selección de proveedores?
 - p) Autorización de compras a precios mayores que los estándares.
 7. Existen procedimientos escritos pa- ra:
 - a) ¿Niveles de inventario?
 - b) ¿Puntos de pedido?
 - c) ¿Sistema ABC?
 - d) ¿Planeación de adquisiciones?
 - e) ¿Cantidades a ordenar?
 - f) ¿Tiempo de reposición?
 - g) ¿Explosión de materiales?

III. Conflicto de Intereses.

1. ¿Se cuenta con procedimientos ade- cuados para determinar si existen situaciones de conflicto de inte- reses?

Incluyen estos procedimientos:

 - a) ¿Prohibir a funcionarios y em -

SI NO NA

- pleados asociarse con otros negocios con los que la compañía tenga tratos?
- b) ¿Que no existan parentescos entre funcionarios y empleados en puestos clave o correlacionados?
- c) ¿Se obtienen referencias de los funcionarios y empleados al con tratarlos?
2. ¿El último estudio socio-económico del personal de compras, se hizo - en los 12 meses anteriores.
 3. ¿En opinión del jefe de personal, es razonable el modus vivendi del personal de compras?
 4. ¿Existe política definida para la aceptación o rechazo de atención y obsequios de proveedores?
 5. ¿Existe política definida para dar atenciones a funcionarios gubernamentales?
 6. ¿Están actualizados los archivos - del departamento de compras?
 7. ¿Están definidos los límites de - aprobación en cuanto a monto en pe sos, de las órdenes de compra?
 8. ¿Está afianzado el personal de compras?
 9. ¿Cuáles han sido las causas de las 3 últimas renunciaciones o separaciones habidas en el departamento de compras?
-

IV. Detección de Ineficiencias.

1. ¿Cuál es el índice de rotación del personal en:
¿Compras?
2. ¿Cuántas órdenes de producción están pendientes de terminación por faltantes?
3. ¿Cuántos reportes de faltantes tienen más de 30 días de antigüedad?
4. ¿Cuántas modificaciones a órdenes de compra se realizaron en los últimos meses?

SI NO NA

5. Obtener, por los 12 meses anteriores, los saldos de la cuenta de mercancías en tránsito.
6. Obtener, por los 12 meses anteriores, los saldos de cada mes de las variaciones en precio de compra.
7. De los últimos informes mensuales a la gerencia, relacionar aquellos que se repiten más de dos veces como problemas.
8. Obtener un listado de materia prima, partes o componentes, que no hayan tenido movimiento en los 6 meses anteriores.
9. Obtener un listado de las órdenes de compra que tengan más de tres meses de antigüedad y no se haya recibido el material.
10. Obténgase el índice de rotación por tipo de inventario y por los cuatro bimestres anteriores.
11. ¿Qué porcentaje de diferencia hubo en el último inventario físico efectuado?

V. Informes.

1. Se han presentado oportunamente - los últimos 6 informes mensuales a la Gerencia General.
2. Los informes de este departamento nos permiten conocer:
 - a) Pedidos hechos durante el mes.
 - b) Solicitudes de compra recibidas en el mes.
 - c) Pedidos pendientes a fin de mes.
 - d) Pedidos recibidos a tiempo.
 - e) Pedidos recibidos con retraso.
 - f) Faltantes originados en el mes.
 - g) Faltantes pendientes a fin de mes.
 - h) Faltantes con antigüedad mayor de 30 días.
 - i) Explicación de las variaciones en precio de compra.

4.2 VENTAS.

"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" (1).

4.2.1 Metodología.

4.2.1.1 Familiarización.

En esta fase el auditor operacional se familiarizará con el aspecto económico, político, social y legal en donde se desenvuelve la empresa y con la operación de ventas, a través de estudiar sus objetivos, políticas, su estructura orgánica, sistemas, procedimientos, sus prácticas y conocer la localización de ventas en el flujo de las operaciones.

En esta fase se pueden encontrar deficiencias, en cuanto a las ventas, por no cumplir con los procedimientos, que es necesario estudiar, como es el que no sean adecuados los objetivos específicos de ventas con los de la empresa, o bien que no sean actuales estos objetivos.

La familiarización puede efectuarse investigando entre muchos aspectos, las características de los siguientes puntos:

(1) I.M.C.P. "Auditoría Operacional de Ventas". Boletín No. 4 pág. 6

a) Los artículos que vende la empresa, los mercados a los cuales provee los artículos, conocer a sus competidores, a que cantidad de mercado abastece sus artículos, canales de distribución y número promedio de clientes que tiene.

b) Peculiaridades de los artículos, como son artículos de primera necesidad o lujo, pedidos permanentes, estacionales o de moda, etc.

c) Política de crédito que se tenga implantada.

d) Política de publicidad instaurada.

e) Determinar cuáles son los clientes principales y el grado de dependencia que tiene la empresa con alguno o varios de ellos.

En esta fase también deberá efectuarse un estudio de los archivos de auditorías, informes y cartas de recomendaciones o sugerencias cuando éstas existan.

Visitar las instalaciones del departamento de ventas y de los departamentos que están relacionados como compras, producción, publicidad, facturación, almacenaje, embarques, crédito y cobranzas.

4.2.1.2 Investigación y Análisis.

Examinar la información existente en el aspecto interno y externo referente a ventas, con el propósito de determinar su importancia en relación con el grupo de operaciones de la empresa, comparar las ventas realizadas con las de años pasa -

dos, evaluando su tendencia y aplicación de razones financieras.

Los exámenes recomendables a efectuar son: 1) por productos, en unidades, precios y contribución a las utilidades; 2) por áreas, estados de la República, regiones; 3) canales de distribución; 4) por clientes; 5) clase de consumidor, ejemplo: mayoristas, detallistas, grandes almacenes, clientes especiales, etc.

Respecto a las entrevistas preparar cuestionarios con el objeto de comprender como se efectúa la operación de ventas y determinar si se lleva a cabo eficientemente.

Es aconsejable la preparación de diagramas de flujo donde se indique de manera gráfica, la secuencia de la operación, completándose con memorandums descriptivos.

Se efectuarán entrevistas con los responsables de la realización de las ventas, así como de los departamentos relacionados con ellas, comprobando el cumplimiento de las políticas que la empresa tenga implantadas. En ocasiones es recomendable llevar a efecto encuestas o entrevistas con clientes, comisionistas, agencias de publicidad, así como con el resto de los elementos externos relacionados con ventas.

Respecto al examen de la documentación, se examinarán los diferentes registros y archivos con objeto de verificar su funcionamiento. Se determinará si los encargados de la operación de ventas conocen los objetivos que se pretenden alcan-

zar, estos objetivos deberán tener relación con el objeto general de la empresa y ser admitidos por la dirección de la misma. La responsabilidad de llevarlo a cabo debe ser comprendida por todos los que participan en la operación de ventas. También es necesaria su coordinación con los presupuestos.

Es muy importante comprobar la existencia de presupuestos detallados de ventas, cuando menos en los productos más importantes que sirvan de base para elaborar los demás presupuestos.

Los presupuestos antes mencionados surgen de pronósticos que se fundamentan en investigaciones de mercados, así como en la experiencia de los responsables de la operación de ventas.

Se escogerán los artículos principales de la empresa y se precisará:

1. Si su mercado, promoción y publicidad están conformes a los estudios y proyectos, así como también con los canales de distribución acordados.

2. Su tiempo de vida estimada; su introducción en el mercado y su situación frente a la competencia.

3. Si se prevee los productos que tienden a descender en ventas, para tener listos los artículos que los reemplacen.

4. Funcionarios y departamentos que participan en el -

establecimiento del precio y factores que son tomados en cuenta para determinarlos como son: aspectos legales, competencia, costos de producción, distribución, cuentas por cobrar.

5. Los incentivos deberán estar en relación con las utilidades de los productos.

6. La utilidad marginal obtenida por cada unidad vendida.

7. Participación de las ventas en la fijación de los niveles de inventarios, así como en la elaboración de artículos de poco movimiento y obsoletos.

Otro punto a revisar es la cantidad de devoluciones y pedidos no surtidos y en caso de que esta cantidad sea considerable, elegir un período y determinar su tendencia, los artículos fundamentales que lo originan, lo que ha hecho la empresa por impedirlo, los resultados que ha provocado en el cliente y si el responsable de ventas tiene conocimientos de ello y su opinión al respecto.

Examen de los costos de los canales de distribución, comparándolo con la cantidad de ventas de cada uno, conocer si los costos han sido establecidos conforme a estudios formales y exámenes incluyendo la motivación y los planes de remuneración a la fuerza de ventas.

Conocer la preparación de los empleados que realizan la operación, para saber en forma general como son realizadas las

ventas.

Es conveniente saber si es correcta la distribución del volumen de trabajo, así como las funciones que deberán estar en relación con las aptitudes del personal de ventas.

4.2.1.3 Análisis, Interpretación y Síntesis.

Estudiará y analizará la información obtenida, para recomendar cambios en los métodos, con el objeto de incrementar la eficiencia en la operación de ventas.

Posteriormente se discutirán las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe efectuarse conforme progresa el examen, con el fin de aprovechar la experiencia del auditor, y hacer partícipe a los afectados, en la labor creativa.

4.2.1.4 Informe.

Para la elaboración del informe al cliente, es aconsejable - efectuar un resumen de los resultados logrados con efecto de encontrar omisiones.

Al realizar la metodología es importante llevar a cabo una - verificación constante de la información que se va recabando en las diferentes fuentes, y siempre que se pueda determinar la cuantificación de los problemas encontrados, así como de posibles variaciones en los procedimientos de ventas con objeto de tener mayor eficiencia.

Algunos puntos que se pueden comunicar como resultado de ha-

ber efectuado la Auditoría Operacional de ventas son:

1. Que no exista una determinación de objetivos, para la operación de ventas, así como la inexistencia de políticas, o bien que existan pero no se estén realizando por falta de vigilancia.

2. Deficiencias en la estructura orgánica del departamento de ventas.

3. La inexistencia de coordinación con los departamentos relacionados con ventas.

4. Ignorar el mercado y la competencia.

5. Carencia de estudios de mercado en la introducción de nuevos productos.

6. Falta de listas de precios.

7. Incorrecto el sistema de remuneraciones a vendedores.

8. Ausencia de un sistema integral de información.

9. Señalar líneas o artículos improductivos por precios bajos, así como insuficiencia en la estructura de los costos.

10. Presupuestos inadecuados; falta de éstos, o bien que sean incorrectos.

11. Incentivos inapropiados de acuerdo a la cantidad de compras de los clientes y falta de información sobre los costos de los productos.

12. Que no sea correcto el método de distribución.

13. Productos o líneas con utilidad poco favorables.

4.2.2 Guía de Auditoría Operacional en el Area de Ventas.

Mercadotecnia y Ventas.

Información de Ventas.-

OBSERVACIONES

1. ¿Se conocen los volúmenes de ventas por cada uno de los últimos 10 años? Obtén ganse las cifras y pónganse en las ob- servaciones.
2. ¿Se ha elevado el volumen de ventas al 50% o más % en los últimos 10 años?
3. ¿Por lo menos el 25% durante los últi - mos 5 años?
4. ¿Se desempeña alguna forma de análisis de ventas?
5. Si la contestación es afirmativa, ¿se explotan plenamente las ventajas que - ofrece la información?
6. Si la contestación es negativa, ¿se - dan buenas razones?
7. Si no existe análisis de ventas ¿se - proyecta empezarlo.
8. ¿Se hacen pronósticos de ventas todos - los años para cada clase de producto?
9. Si la contestación es afirmativa, ¿se hacen pronósticos con dos años de anti - cipación por lo menos, tanto en el vo - lumen monetario como por unidades de - venta?
10. ¿Están firmemente basadas y son lógicas las proyecciones de ventas?; por ejem - plo ¿se desarrolla únicamente después de una investigación adecuada del mer - cado y de la economía?
11. ¿Se preparan las proyecciones con sufi - ciente minuciosidad para comparar con ellas el desempeño?
12. ¿Se conoce el volumen promedio de ven - tas en dinero por vendedor? Si la con - testación es afirmativa, ¿cuál es?
13. ¿Se conoce el alcance del volumen de - ventas en dinero por vendedor?; es de - cir, ¿se conoce la diferencia entre el volumen máximo y mínimo?
14. ¿Se conocen las ganancias promedio de - los vendedores?
15. ¿Se conoce el ingreso en dinero de los vendedores? Si la contestación es afir - mativa? ¿Cuál es?

OBSERVACIONES

16. ¿Se conoce el tiempo promedio del vendedor en su puesto? Si la contestación es afirmativa, ¿cuál es?
17. ¿Parece equilibrada dicha antigüedad?; es decir, ¿parece estar bien distribuida de manera que la compañía, por ejemplo no tenga que enfrentarse al problema de un alto porcentaje de retiros en un período determinado?
18. ¿Preparan los vendedores informes acerca de sus visitas?
19. Si la contestación es afirmativa, ¿se usa en forma productiva la información que contienen?
20. Si la contestación es negativa, ¿existe una buena razón para que así sea?
21. ¿Se calcula la redituabilidad por cliente?
22. ¿Ha cambiado en los últimos 2 años el porcentaje de las devoluciones sobre ventas y los descuentos tomados como porcentaje de las ventas totales? (Si la respuesta es afirmativa, describanse los cambios en las observaciones).
23. Fueron los defectos de manufactura de la propia compañía la razón principal de los descuentos de las devoluciones sobre ventas?
24. Si la contestación es afirmativa, ¿se han tomado o se están tomando medidas correctivas?
25. Cuando los defectos se deben a las piezas o a los materiales proporcionados por los proveedores, ¿reembolsan los proveedores a la compañía los productos defectuosos devueltos?
26. ¿Se hace algo de investigación de mercados?
27. Si la contestación es afirmativa, ¿Es una función continua o una actividad que se hace solamente una vez?
28. ¿Informan los vendedores a las gerencias de mercadotecnia, ingeniería y producción respecto a lo que los clientes creen necesitar en materia de diseño del producto?
29. ¿Queda informada la gerencia acerca de la situación de los pedidos actuales, de manera que pueda ver los efectos -

OBSERVACIONES

sobre las ventas proyectadas y tomar las medidas necesarias para proteger la redituabilidad?

30. ¿Tiene la compañía algún medio de enterrarse rápidamente por sus clientes de que artículos se venden mejor?

Promoción de Ventas.-

31. ¿Se proporciona con regularidad un presupuesto de publicidad promocional de ventas?
32. Si la contestación es afirmativa, ¿está bien elaborado y es útil como instrumento de rendimiento?
33. ¿Se ha ajustado el departamento de ventas al presupuesto dentro de un 5 por ciento, durante los últimos 5 años? - Si la contestación es negativa, hágase una lista de las variaciones observadas.
34. ¿Se revisan los gastos de publicidad - erogados por la agencia de la compañía para cerciorarse de que la publicidad facturada ha sido realmente - efectuada, que se han aplicado las tarifas debidas, etc.?
35. ¿Se ocupa el departamento de ventas de tratar los problemas de los clientes tales como las soluciones de información acerca de las fechas de entrega?
36. ¿Se compara la estructura de la fijación de precios con la de la industria respecto a descuentos, rebajas, etc.?
37. ¿Existen testimonios y garantías? Si - la contestación es afirmativa, describanse en las observaciones.

Administración de Ventas.-

38. ¿Se han tomado medidas correctivas para las cuentas morosas?
39. ¿Hay un gerente de ventas?
40. Si la contestación es negativa, ¿debería de haber uno?
41. ¿Hay una cuota de ventas establecida - para cada vendedor?
42. Si la contestación es afirmativa, ¿se

OBSERVACIONES

- usa la cuota con sentido?
43. ¿Participan los vendedores en la planificación de las cuotas?
 44. ¿Trabajan los vendedores con incentivos que vayan acordes con la realidad en términos de lo que la compañía puede ofrecer?
 45. ¿Se alienta a los vendedores a pedir ayuda al gerente de ventas o a otros vendedores para manejar una cuenta o para cerrar una venta en sus territorios?
 46. ¿Hay un plan establecido de seguimiento de ventas hasta cerrar la operación?
 47. ¿En qué forma se exploran los nuevos mercados? Descríbase en las observaciones.
 48. ¿Es adecuado el sistema de información de pedidos atrasados?
 49. ¿Se pide a los vendedores que insistan ante los acreedores morosos, que resuelvan las disputas acerca de las especificaciones o entregas?
 50. ¿Vende la compañía a través de distribuidores?
 51. Si la contestación es afirmativa, son productivas las relaciones con los distribuidores? ¿Tiene la compañía un programa establecido de contratos y apoyo de distribución?
 52. ¿Exporta la compañía?
 53. Si la contestación es afirmativa, ¿cómo se manejan las exportaciones?
 54. ¿Están los vendedores completamente familiarizados con toda la línea de productos?
 55. ¿Se ejerce un estrecho control sobre las variaciones de los precios establecidos?
 56. ¿Están los pedidos de los clientes sujetos a revisión o aprobación antes de que el departamento de ventas, de pedidos o de crédito los acepte?
 57. ¿Cuenta la compañía con un programa de adiestramiento inicial para sus vendedores?
 58. ¿Se ha desarrollado el perfil del cliente?
 59. ¿Hay reuniones regulares sobre ventas

OBSERVACIONES

en las que se alienta a los vendedores a hablar de sus problemas?

4.3 CENTRO DE PROCESO ELECTRONICO DE DATOS (PED).

"Un centro de PED es la unidad organizacional dentro de una empresa en donde: a) Se realizan actividades de proceso de datos, mediante la utilización de una o más computadoras y otros equipos auxiliares relacionados, para producir información para la toma de decisiones y ejercer control de las operaciones de una empresa, y b) Se desarrollan los sistemas o la parte de los sistemas en que se desea utilizar el equipo de PED como una herramienta de proceso" (1).

4.3.1 Metodología.

4.3.1.1 Familiarización.

El auditor se familiarizará con el centro de PED a través de estudiar:

a) La forma de organización del centro de PED, así como su ubicación dentro de la organización general de la empresa.

b) Los planes a corto y largo plazo que están relacio-

(1) I.M.C.P. "Auditoría Operacional de Centros de Proceso Electrónico de Datos". Boletín No. 7 pág. 8

nados con el PED, así como su coordinación con los planes y objetivos de la empresa.

c) Los informes, producto de auditorías anteriores, - por auditores internos, externos y consultores.

d) Antecedentes del centro de PED en relación con su origen, desenvolvimiento, equipo de proceso de datos original, así como sus modificaciones, relaciones con usuarios y prioridades en el desarrollo de sistemas.

e) El efecto que tienen los costos y gastos del centro de PED en los resultados de operación.

f) Las políticas de la empresa.

Por otro lado el auditor operacional deberá saber:

a) Cuáles son los principales departamentos que obtienen los servicios del centro de PED y cuál es su importancia en relación a la empresa, en el aspecto operativo como financiero.

b) Qué sistemas están automatizados, en qué grado y -- qué sistemas que son esenciales se podrán automatizar y no lo están.

c) Conocimiento acerca del equipo de PED y del sistema operativo que deberá contener: marca, modelo, capacidad, velocidad de la unidad central de proceso, proveedor del sistema operativo y otros programas de operación, y por último - una descripción de las reformas que se hayan efectuado.

Al efectuar la visita a las instalaciones del centro de PED,

también se visitará el lugar donde se conservan los archivos de respaldo y se observará:

1. Si la ubicación de la computadora es adecuada, así como las medidas para limitar el acceso a personal no autorizado.

2. Los controles y máquinas para mantener la temperatura y el grado de humedad en los límites establecidos por el proveedor de las computadoras dentro de la extensión en que se encuentra colocado.

3. Las precauciones fijadas para detectar y dominar los incendios como son: detectores de humo, prohibición de no fumar, sistemas de extinción de fuego.

4. Orden y limpieza del equipo y accesorios (discos, cintas, tarjetas, diskets, etc.), así como de la documentación.

5. Situación ambiental (luz, ventilación).

6. El trato de trabajo entre jefes, empleados y de éstos entre sí.

4.3.1.2 Investigación y Análisis.

En esta fase se analizarán:

- Los presupuestos de gastos del centro de PED comparado contra los gastos reales.

- Registros de tiempo extra trabajado y las causas que lo originaron.

- Registro sobre la captura de datos fuente (no. de golpes por hora y errores por operador).

- Registro del uso de la unidad central de proceso y del equipo periférico donde se indique:

- Producción normal.

- Reprocesos.

- Corridas especiales.

- Pruebas y compilaciones de nuevos programas.

- Mantenimiento del equipo y sistema operativo.

- Fallas del equipo.

- Tiempo ocioso.

- Registro de actividad por terminal (frecuencia de uso, duración, errores de operación, etc.)

- Registro de entregas de reportes a usuarios con información sobre calidad, oportunidad y necesidades de reproceso por errores.

- Registro de empleo de personal, indicando el tiempo productivo de entrenamiento, vacaciones, rotación, etc.

- Se debe conocer quién tiene autoridad para efectuar un cambio en la forma de procesar los documentos.

- El auditor comprobará que exista una hoja llamada de bitácora de utilización donde se anota el tiempo real de la realización de la función, y se compara con los tiempos presupuestados del equipo y posteriormente se indagarán los cambios importantes. Se utilizan los relojes que tienen las máquinas.

- Se revisará que el sistema de PRD incluya los objetivos a operar, así como la cantidad, clase de datos y frecuencia de los ciclos del proceso.

- El diagrama del recorrido del sistema determinando los elementos de los controles internos.

- Los diagramas donde se muestra el recorrido de operación señalando los controles más importantes en el ciclo del proceso.

- La explicación narrativa confirmando el sistema y los diagramas de recorrido de la operación.

- El calendario de operación de proceso por proceso, fechas de recepción de documentos fuente y distribución de productos de la computadora a los departamentos usuarios.

- Hoja de control de tiempos y trabajos realizados por operador, con objeto de conducir, controlar y determinar las horas de trabajo, así como el rendimiento de cada uno de ellos.

Es muy importante que la empresa cuente con dichos controles y diagramas, ya que a través de ellos puede confirmarse la existencia de procedimientos elaborados por escrito, esto significa que son confiables los productos del computador, además significa que existe un control adecuado sobre cada uno de los operadores de las máquinas.

El auditor deberá conocer qué función realiza el programador, debido a que es la unión entre los departamentos opera-

tivos y la computadora. Para lo cual el programador deberá ser vigilado, ya que cualquier variación o modificación en el programa tiene grandes consecuencias en su operación, es por esto que es necesario que el jefe de cada departamento y usuarios aprueben las modificaciones a efectuar en los programas ya en operación.

Si estas aprobaciones no son solicitadas podría suceder que efectúe cambios no aprobados por la dirección de la empresa.

Además de pedir la autorización de los diversos niveles de la empresa, es importante que la empresa cuente con sistemas que garanticen que los métodos de autorización no sean violados por el programador.

- Los programadores no deben tener acceso a la operación de la computadora, archivos de programas, cintas, excepto que lo autorice el jefe de departamento de procesamiento de datos, esto es con el objeto de que el programador no efectúa cambios no aprobados.

- No se pueden admitir programas nuevos en el departamento de Proceso de Datos, sino únicamente cuando tengan la autorización del gerente de la actividad que corresponde.

- Cuando los departamentos de nóminas y cuentas por pagar tengan la facultad para que los cheques sean elaborados por computadora, los departamentos que revisarán los che

ques serán departamentos que no tengan relación con los departamentos de nóminas y cuentas por pagar.

- Con objeto de impedir que los operadores comprendan el proceso interno en detalle no deberán tener acceso a los archivos generales.

- Se llevarán a cabo comprobaciones periódicas para cerciorarse de que los sistemas de control implantados no sean violados.

- La empresa debe contar con posibilidades para sustituir al personal esencial, contando con planes para prevenir vacantes imprevistas.

Respecto a las entrevistas:

a) Se preparan las entrevistas necesarias para contar con la información acerca de las políticas y métodos estudados en el período de familiarización.

b) Se emplearán cuestionarios que serán utilizados como guía para contar con información acerca del centro de PED y las labores que efectúen en él.

c) Se llevarán a cabo entrevistas con el personal que el auditor crea adecuado y deberán incluir los siguientes grupos:

- Personal que labora en el centro de PED que abarcará las áreas siguientes: gerencia, análisis y diseño del sistema, programación, operación del equipo.

- Directivos de la compañía con el propósito de conocer el grado en que colaboran en el desarrollo de los planes referentes al PED y la coordinación con los planes generales de la empresa, el grado de supervisión que tienen en el centro de PED y el servicio que efectúa el centro de PED a la compañía.

- Usuarios de los servicios de PED, para saber el grado en que colaboran en el desarrollo de nuevos sistemas, como son atendidas sus peticiones de servicio relativos a (nuevos sistemas y modificaciones a los existentes) calidad y oportunidad de la información que obtienen, empleo que den a los reportes recibidos y el beneficio de la información, así como las relaciones con los empleados del centro de PED.

Respecto a la información obtenida por los usuarios, es recomendable evaluar si todos los registros recibidos son empleados o si se pueden eliminar algunos o disminuir la información que contiene.

Aparte de los documentos examinados en la fase de familiarización el auditor estudiará otra información como es:

- Descripción de puestos.
- Examinará las evaluaciones periódicas acerca del comportamiento del personal del centro de PED.
- Programas de entrenamiento para el personal del centro de PED, así como para los usuarios.
- Estudios de factibilidad para la compra y desarrollo

llo del equipo, compra de programas y desarrollo de nuevos sistemas. Respecto a los estudios de compra y ampliación de equipo, el auditor analizará que la información sea la correcta y que los resultados y recomendaciones sean sensatos, ya que las cuestiones técnicas que tienen relación con los estudios necesitan de conocimientos y métodos distintos a los requeridos por la Auditoría Operacional del centro de PED.

- Registro de datos equivocados con datos acerca de su modificación y reincorporación al proceso.

- Métodos de custodia, retención y reconstrucción de archivos y programas.

- Medidas previstas en caso de que se presentara un accidente como fuego o inundaciones.

- Se revisará si el jefe de proyecto establece anticipadamente cuál es el trabajo necesario del analista de sistemas, así como de los programadores con objeto de obtener los resultados requeridos.

- También se examinará si la gerencia de la empresa participa en los planes y administración del centro de PED así como en su aplicación.

- También se revisará si el equipo que tiene la compañía es idóneo a lo que requiere la empresa a corto plazo y si se puede ampliar en base a sus necesidades. Igualmente verá que el personal de PED tenga conocimientos necesarios, con objeto de aprovechar el equipo eficientemente en base a

los sistemas y programas más idóneos para los fines de la empresa.

- Que la empresa cuente con métodos para programar y controlar correctamente su equipo para descubrir a tiempo las fallas existentes en éste.

- Que la empresa cuente con métodos que garanticen que la información recibida es comprobada, capturada y procesada correctamente sin que existan duplicaciones y variaciones, que los reportes sean completos y correctos y que su distribución sea controlada apropiadamente, y que el procesamiento de la información sea efectuado de acuerdo a lo que requiere la empresa.

- La aplicación de sistemas de seguridad y protección que aseguren el acceso restringido a personas no autorizadas a los datos, programas así como a las medidas de prevención y correctivos contra accidentes y fallas prolongadas del equipo, reparación de archivos, así como programas destruidos accidentalmente.

4.3.1.3 Análisis, Interpretación y Síntesis.

Después de haber examinado cómo se efectúa el trabajo en este departamento, se hace un resumen de los problemas y fallas encontradas y se buscan las probables consecuencias de dichos problemas.

Posteriormente se comentará el borrador del informe con los

personas de ese departamento.

- a) Para confirmar que son situaciones reales.
- b) Y que las personas de ese departamento estén conscientes de que existen dichos problemas, que se explican en el borrador.

4.3.1.4 Informe.

Algunas recomendaciones que se pueden dar en los informes son:

Quando existe tiempo inactivo en el computador, así como tiempo extra es aconsejable que se lleve a cabo un examen de las cargas de trabajo actuales y se vea la posibilidad de reducir las causas que originan las horas extras. También se debe elaborar un programa de los procesos que deben realizarse diariamente, señalando la prioridad para su efecto y el tiempo previsto.

Al revisar los documentos de los sistemas de nóminas, cuentas por pagar y estadísticas de ventas en ocasiones suele encontrarse que los datos son insuficientes en determinados puntos sobre todo en diagramas de flujo, ya que no existe exactitud respecto a la presentación y orden de la información que tienen, la causa se puede deber a que no se han fijado normas que establezcan los requisitos de los documentos relacionados con el desarrollo y mantenimiento de sistemas.

Cuando no existe un calendario de actividades ni reportes de avance periódicos no se pueden determinar el esfuerzo que se hace sobre las aplicaciones ni conocer la fecha en que deben estar acabados.

Los registros del uso del computador elaborado para la auditoría señalan que el tiempo promedio usado en reprocesos es acerca de un 40% del total del tiempo disponible. Los motivos esenciales son la utilización de archivos equivocados e inexistencias de instrucciones de operación para ciertos sig temas.

Por lo cual es aconsejable disminuir el efecto de los costos de los reprocesos en el total de gastos del centro de PED al mínimo. Para lo cual se requiere la elaboración de los instructivos que faltan, así como un procedimiento para pedir por escrito a la biblioteca los archivos que serán utilizados en los procesos que se realizan diariamente.

4.3.2 Guía de Auditoría Operacional en el Area de PED.

COMENTARIOS

I. General.

1. Localización del Departamento de Proceso de Información.
2. Descripción del equipo:
 - a) Marca Modelo.
 - b) Capacidad de Memoria.
 - c) Memorias Auxiliares.
Cintas Magnéticas (Cantidad).
Discos (Cantidad) _____.
 - d) Equipos de Entrada y Salida.
Lectora de Tarjetas.
Perforadora de Tarjetas.

COMENTARIOS

Impresora.

3. ¿Existen las provisiones necesarias, para que pueda ser utilizado otro equipo, en el caso de que el Equipo del Centro de Servicio falle?
4. El personal del centro de servicio, ¿tiene libre acceso a los registros de Activos como Cuentas por Cobrar y Bancos?
5. ¿Es adecuada la seguridad de los registros de la compañía, en el Centro de Servicio?
6. ¿Tiene el Centro de Servicio una cobertura de seguro adecuada, contra posibles pérdidas por accidentes o incendios de información valiosa de la Compañía?

II. Organización.

7. Preparar u obtener diagramas de la organización del Departamento de Proceso de Datos. Determinar posiciones, descripciones de puestos y nombres de los responsables.
8. Existen las siguientes divisiones de responsabilidades:
 - a) Las funciones y responsabilidades de diseño de Sistemas y Programación, ¿están separadas de la operación de la computadora?
 - b) Los programadores, ¿operan el equipo cuando se procesan aplicaciones?
 - c) ¿Los operadores sólo tienen acceso a la información necesaria, para realizar sus responsabilidades? (Programa, Manual de Instrucción y archivos a ser procesados).
 - d) Las responsabilidades relativas a la iniciación de las transacciones o a la iniciación de solici -

COMENTARIOS

- tud para cambiar los archivos -
maestros, ¿corresponden a perso -
nal que no labora en el Departa -
mento de Proceso de Información?
9. Los operadores asignados a aplicacio -
nes individuales ¿son cambiados en -
su asignación periódicamente?
 10. Las vacaciones de los operadores -
¿han sido respetadas en el ejercicio
revisado?
 11. ¿Existe la supervisión adecuada de -
operación que pueda unificar, si el
operador se apega al Manual de Ins -
trucción?

III. Aplicaciones.

FRECUENCIA

12. Aplicaciones:
Caja.
Cuentas por Cobrar.
Inventarios.
Activos Fijos.
Cuentas por Pagar.
Facturación.
Nóminas.

Controles para Cada Aplicación.-

- Control de Recepción de Información -
13. Son los documentos originales o co -
pias legibles de la información -
fuente, recibidas para su proceso -
al Centro de Servicio.
 14. Se han establecido los siguientes
controles sobre la información reci -
bida a Proceso:
a) Documentación Preenumerada.
b) Cantidad de Documentos.
c) Número de Transacciones.
 15. Los Controles Programados ¿identi -

COMENTARIOS

can errores en la información procesada?

16. El usuario ¿reconcilia las cifras de control, con las cifras obtenidas por el centro de servicio?

Controles sobre Cambios a los Archivos Maestros.-

17. ¿Se prepara algún listado de Control o tabulado previo?
18. ¿Existen en los archivos maestros, - controles de recuento de registros u otros tratados de control tendientes a determinar pérdidas de información o determinar si alguna información - no fue procesada?
19. El usuario ¿reconcilia estos totales con la información procesada por sig temas de información?

Controles sobre Correcciones de Errores.-

20. ¿Son impresos en los reportes o listados, los errores, cuando éstos son detectados a través del programa?
21. ¿Qué procedimiento se sigue para controlar las correcciones que hará el usuario, cuando los errores han sido detectados?
22. Los procedimientos para detectar - errores, a través de programas ¿son adecuados?
23. ¿Existen procedimientos adecuados para controlar la distribución de reportes?
24. ¿Existen procedimientos para unificar que los reportes estén correctos antes de su distribución?
25. ¿Existen provisiones para la reconstrucción de archivos en caso de si -

COMENTARIOS

niestros?

26. ¿Conserva el usuario la información completa y copia de los programas - fuentes, de cada una de las aplicaciones procesadas en sistemas de información?

IV. La Función de Control.

27. ¿Existe una persona o grupo a cargo de la responsabilidad de la función de Control, en el Departamento de - Proceso de Información ? Obtener - descripción de responsabilidades de esta función incluyen:
- a) Control sobre la recepción de la información de entrada y registro de las cifras de control.
 - b) Reconciliación contra las cifras de Control recibidas de los departamentos usuarios y las recibidas en los reportes elaborados por - operación.
 - c) Control sobre los errores, para - asegurarse que éstos fueros reportados, corregidos y reprocesados.
 - d) Revisión de las señales de la computadora en caso de existencia de errores, así como otras evidencias de detección de errores y su control.
28. Las personas o grupos de control de calidad, ¿son independientes del personal de operación del equipo?
29. Si existe un grupo de Auditoría Interna, ¿éste realiza actividades de control de datos relativos a:
- a) Revisión o Auditorías.
 - b) Control de Operaciones Diarias.
30. Los cambios a los archivos maestros o cambios a los programas, ¿son autorizados por los departamentos usuarios?

COMENTARIOS

31. Los departamentos que autorizan los cambios en los archivos maestros o programas, ¿reciben las pruebas hechas y las listadas que muestran los cambios solicitados?

32. Cuestionario contestado por:

4.4. INVENTARIOS.

"El rubro de inventarios lo constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, tales como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancía o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones" (1).

4.4.1 Metodología.

4.4.1.1 Familiarización.

En esta fase como en el resto de los departamentos, ya mencionados, es necesario que el auditor conozca o se familiarice en el aspecto económico y legal donde se desarrolla la empresa, así como en la función particular de la administra -

(1) I.M.C.P. "Inventarios". Principios de Contabilidad; Boletín No. 4 pág. 3

ción de inventarios en los puntos siguientes:

1. Fines, políticas, normas y métodos.
2. Forma de organización de los departamentos que tienen vinculación directa o indirectamente con la operación de inventarios.
3. Características de los productos de la compañía así como de la actividad a la que se dedica.
4. Valor de los inventarios en relación a la situación financiera de la empresa, así como del costo de ventas en relación a los resultados de operación.
5. Recomendaciones de auditorías realizadas anterior - mente.
6. Las instalaciones de la compañía, para investigar - la ubicación y particularidades de las instalacio - nes dedicadas a las labores que están relacionadas con los inventarios.

4.4.1.2 Investigación y Análisis.

El auditor obtendrá la información útil para tener su opi - nión acerca de la función operacional de los inventarios, como registros de consumo, cómo están formadas las existencias, productos obsoletos y de poco movimiento, rotación de inven - tarios, tendencias, razones financieras, niveles de recorden, optimización, abastecimientos, índices de reexpresión y méto - dos de valuación.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

También deberá obtener estudios comparativos de la información obtenida , con años anteriores y con empresas del mismo giro.

Respecto a las entrevistas se llevarán a cabo con el fin de saber cuáles son las diversas funciones que están relacionadas con la actividad de los inventarios.

Informarse acerca de las políticas de inventarios, con el personal que realiza las funciones y con el personal de otros departamentos involucrados como son: compras, ventas, producción, innovación de productos nuevos y mercadotecnia.

También se efectuarán exámenes de documentos e investigaciones específicas, y se realizarán con el fin de comprobar los datos recabados en el análisis de información y en las entrevistas para contar con suficientes elementos de juicio, el auditor analizará la documentación y efectuará las investigaciones que considere. A continuación se mencionan algunas:

1. Examinar los manuales de sistemas y procedimientos así como comprobar que sean actuales y se lleven a cabo.
2. Analizar los diferentes registros, archivos y formas que se utilicen, para verificar su utilidad.
3. Examinar la forma, oportunidad, particularidades, frecuencia y beneficio de los informes que se preparan referente a la cuestión de inventarios.
4. Preparar diagramas de flujo que indiquen gráficamente los pasos que sigue la operación en las diversas etapas.

5. Analizar los métodos presupuestarios actuales con el objeto de equiparar los resultados reales y conocer a tiempo los posibles problemas.

6. Estudiar las ventajas y desventajas, en el aspecto financiero y fiscal de los diversos sistemas de costos y procedimientos de evaluación de inventarios, en comparación con los que emplea la compañía.

7. Examinar la cantidad de trabajo de cada actividad, así como precisar excesos o faltas de elementos humanos.

8. Precisar los costos administrativos sobre el empleo y vigilancia de inventarios (determinar si son necesarios).

9. Conocer los sistemas de almacenaje y su funcionalidad.

10. Verificar la conveniencia de las precauciones de seguridad con el fin de impedir robos y posibles accidentes.

11. Precisar la necesidad de seguros que resguarden a los inventarios en casos de accidentes o robos.

12. Determinar sobrantes o falta de lugar para almacenar, circular y distribuir la mercancía.

13. Analizar las fianzas.

4.4.1.3 Análisis, Interpretación y Síntesis.

1. Determinar la conveniencia de efectuar las mejoras y examinarlas en su conjunto, tomando en cuenta lo siguiente:

a) Comprobar que los problemas existentes tengan ra solución, ya sea inmediatamente o a un futuro inmediato.

b) Determinar el efecto que tienen en la operación y mejoras en la empresa.

c) Relacionar los problemas encontrados con los des cubrimientos de otros departamentos de la compañía.

d) Determinar el costo beneficio de las variaciones o mejoras a surgir.

e) Señalar cuáles son las principales sugerencias - que deben ser ejecutadas.

2. Comentar las sugerencias con los interesados con ob jeto de tener su opinión, y sus conocimientos, con el fin de determinar la interpretación del auditor.

4.4.1.4 Informe.

Algunas de las cuestiones que podrían informarse como resultado de haber efectuado la Auditoría Operacional de Inventarios son:

- Ausencia de definición o incumplimiento de objeti vos y políticas de inventarios.

- Deficiencias en la forma organizacional del departamento de inventarios.

- Falta de control físico y contable de los inven - tarios.

- Deficiencias en la planeación de los requerimien-

tos de materiales.

- Excesivo costo en la administración de inventarios.

- Falta de coordinación del departamento de inventarios con el resto de los departamentos de compras, producción, ventas, control de calidad y mercadotecnia.

- No conocer cuál es el costo de ordenar, reponer y conservar el inventario.

- Falta de información para una adecuada toma de decisiones.

- Falta de medidas de protección y fianzas.

- Inadecuados manuales de operación.

4.4.2 Guía de Auditoría Operacional en el Area de Inventarios y Producción.

COMENTARIOS

I. Controles de la Organización.

1. Debe existir organigrama que defina los pucstos del personal relaciona - dos con producción y control de in - ventarios.
2. Las líneas de autoridad y responsabi - lidades, deben estar claramente de - finidas y el personal adecuadamente enterado de ellas.
3. Debe existir una adecuada coordina - ción organizacional, entre los depar - tamentos de producción, ventas y con - trol financiero, ¿cómo se coordinan?

COMENTARIOS

II. Procedimientos de Auditoría.

4. Obtenga el organigrama de producción y a base de entrevistas con el personal involucrado, cerciórese de:
 - a) Que se encuentran enterados de sus responsabilidades y autoridad.
 - b) Que realmente exista fluidez y coordinación, en el desarrollo de las funciones del personal.
 - c) Haga un estudio crítico de la distribución de funciones, establecida en el organigrama.

III. Controles de la Operación.

5. ¿La producción es planeada en forma coordinada con las ventas presupuestas y los medios de financiamiento disponible?
6. ¿Se elabora un presupuesto de producción, con la intervención del personal idóneo de producción, ventas y finanzas?
7. ¿Están los métodos de producción bien definidos?
8. ¿El arreglo físico de la planta garantiza fluidez en la operación de producción?
9. ¿Se controla la existencia y producción de inventarios, por medio de niveles preestablecidos? ¿Son éstos respetados?
10. ¿Existe un departamento de control de calidad? ¿Existe un programa para su funcionamiento?

IV. Procedimientos de Auditoría.

11. Efectúe un estudio crítico de la forma en que se desarrolla la planeación de producción y cerciórese de que:

COMENTARIOS

- a) Se efectúa con la oportunidad - necesaria.
 - b) Interviene en ella las personas adecuadas.
 - c) Se toman en cuenta los factores venta y financiamiento.
12. Obtenga la comparación presupuestal de un mes y asegúrese de que las explicaciones de las variaciones son explicadas adecuada y objetivamente.
13. Vaya a la planta y observe el flujo de producción. Asegúrese de que es fluida y de que el arreglo físico de la planta garantiza el buen desarrollo de la producción, conforme a los métodos de producción establecidos.
14. Asegúrese de que las existencias de inventarios, están acordes con los niveles establecidos. Investigue - cualquier variación y asegúrese de que no existen tendencias de sobreexistencia o faltantes de existencia.
15. Revise, por un mes, los informes - del departamento de control de calidad e investigue la acción tomada - como consecuencia de ellos.

V. Controles del Sistema de Información.

16. ¿Se preparan explicaciones de las variaciones mensuales, entre lo presupuestado y lo real, indicando claramente causas y responsables?
17. ¿Existe un informe mensual que mencione comparativamente los niveles reales y presupuestados de inventarios y las causas de variación?
18. ¿Existe información disponible sobre:
- a) Cantidad económica de pedido y -

COMENTARIOS

- puntos de recorden.
- b) Rotación de trabajadores.
- c) Lista de producción pendiente.
- d) Capacidad de producción programada y disponible.

19. ¿Se turna toda la información disponible oportunamente a las personas idóneas, para tomar decisiones?

VI. Procedimientos de Auditoría.

20. Obtenga, por un mes, un tanto de todos los informes que se rinden, como consecuencia de la operación de producción y control de inventarios y efectúe un estudio crítico, a fin de asegurarse de que:

- a) Se resaltan los problemas principales, las excepciones y las tendencias.
- b) Se distribuye la información en forma acorde con las responsabilidades y autoridad de los diferentes niveles de la organización.
- c) Se utiliza realmente para fines de control y no sólo de información.
- d) Se prepara con oportunidad.
- e) Cuenta con el detalle adecuado.
- f) Se distribuye con una frecuencia razonable.
- g) Cubre períodos realmente significativos.

CAPITULO V

CASO PRACTICO INFORME DE AUDITORIA OPERA
CIONAL SOBRE INVENTARIOS

CAPITULO V.

En este último capítulo se presente un breve caso práctico de la Auditoría Operacional, con el objeto de poner en práctica los conceptos vertidos en los capítulos anteriores. Se seleccionó el rubro de inventarios, considerando que en la mayoría de las empresas, es uno de los puntos más significativos financieramente. El tipo de compañía que se revisa es industrial. La auditoría abarca tres años, de 1984 a 1986. Se revisaron las partidas del inventario con el objeto de conocer el control que ejerce sobre los diferentes grupos que lo integra. Asimismo se hizo un estudio respecto a la rotación del inventario, con el objeto de determinar si existe inventario obsoleto y/o de lento movimiento y por último se revisó la política de compra, con el objeto de comprobar si existe una adecuada planeación de las compras. Como conclusión se considera que la empresa adopte la clasificación ABC de las partidas que integran el inventario. Es conveniente que la rotación sea más acelerada con el fin de evitar la obsolescencia y por último las compras deben ser programadas a principio de año, para evitar que se compre a precios más elevados de los que se puede adquirir. A continuación se muestra un informe como resultado de la intervención operacional del auditor.

COMPANÍA INDUSTRIAL "X", S. A.

INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL

SOBRE INVENTARIOS

1987

LUCIA MARIA PUIIDO PEREZ
CONTADOR PUBLICO

México, D. F., 17 de enero de 1987.

Sr. ISRAEL SOLORZANO CEREZO
GERENTE GENERAL
COMPANIA INDUSTRIAL "X", S. A.
MEXICO, D. F.

Estimado Sr. Solorzano:

Es el propósito de este informe comentar a usted algunos pun
tos que juzgo pueden ser de interés a la gerencia, en vista
de que la mejor utilización y el adecuado manejo de los mét
odos que se le sugieren, podrían redundar en un ahorro en los
costos de operación.

Estas recomendaciones son el resultado del trabajo que me en
comendaron para la revisión operacional de la función de in-
ventarios.

Recomendación 1.- Estratificación del Control de Inventarios
por Medio de la Adopción de la Clasifica -
ción ABC.

Actualmente la compañía tiene establecidos controles adminis-
trativos y contables similares para todos los materiales que

integran el inventario. Sin embargo, la importancia de los materiales, en cuanto a su precio y consumo, es diferente y pensamos que es conveniente establecer controles diferentes, para cada tipo de inventario, en función a su importancia. De forma que los materiales puedan ser identificados rápidamente y se controlen las existencias adecuadamente.

Al efecto, creo que la adopción de las técnicas de clasificación ABC, desarrolladas por los administradores de empresas, pueden resolver ese problema y su adecuada aplicación, reducir costos de "manejo" y de "mantener" inventarios.

Las características generales de la clasificación ABC, son las siguientes:

1. Está basado en el hecho de que la mayoría de los valores importantes en cualquier volumen de hechos u operaciones, los representa el 20% de las partidas (este hecho, en cuanto a su aplicación en la empresa, fue corroborado por un estudio de los materiales de mayor consumo realizado, en 1986, por el departamento de Ingeniería Industrial).

2. Lo anterior permite hacer una clasificación de los inventarios en tres secciones (A, B y C), a las que designan diferentes medidas de control en función de su importancia, como sigue:

- a) Las partidas A, o partidas "clave", requerirán de un control máximo, ya que frecuentemente el 80% del valor total de los consumos de inventarios, está representado por

esta clase de partidas. Este control máximo, a base de técnicas refinadas y precisas e información constante, es posible debido a que se refiere alrededor de sólo el 20% del total de las partidas.

b) Las partidas B o de importancia media, requerirán de un control que podríamos llamar "normal" o "común".

c) Las partidas C o de poco valor, requieren de un "control mecánico", que de ninguna manera implica un "no control" sino que, debido a su poca importancia, en muchos casos el 10% del valor total de los inventarios, es conveniente aplicarle un control adecuado y costeable.

El primer paso a dar, en caso de decidir la implantación de este método, es el de llevar a cabo la clasificación adecuada de los inventarios, en función de las siguientes especificaciones:

a) Inventario Tipo A.

Serán los materiales de mayor consumo (en pesos), durante el ejercicio, y aquéllos que se consideraran como de existencia indispensable, ya que en caso de hacer falta y no estar en existencia, en un momento determinado, toda la planta o una parte importante de ella quedará inactiva.

b) Inventario Tipo B.

Serán los materiales de consumo promedio (en pesos), durante el ejercicio.

c) Inventario Tipo C.

Serán los materiales de menor consumo (en pesos), durante el ejercicio.

Los tipos de control que se sugieren para cada clase de inventarios son los siguientes:

1. Para los materiales tipo C (los de menor importancia), sugiero los siguientes procedimientos:

- a) Que se formulen pedidos, basados en un pronóstico, el menor número de veces durante el año, a fin de reducir el "costo de ordenar", por ejemplo 2 veces al año.
- b) Que su importe sea cargado a resultados, desde el principio, a fin de evitar su control contable.
- c) Localizarlos en un lugar especial en el almacén a fin de que sean consumidos por los interesados a medida que éstos los vayan necesitando.
- d) No efectuar inventarios físicos de ellos y eliminar las tarjetas de almacén respectivas.

2. Para los inventarios tipo B:

- a) Basados en un pronóstico anual de consumos, definir los puntos de reorden (existencia en la que ya es necesario comprar) y el lote económico de pedido (cantidad que es necesario comprar).

- b) Control contable y en almacén a través de tarjetas, que serán afectadas en función a vales de entrada y salida.
 - c) Revisión trimestral de lo adecuado de los puntos de reorden y lotes económicos de pedido, a fin de comprobar su corrección y hacer las modificaciones que procedan.
 - d) Inventarios físicos rotativos.
3. Para los inventarios tipo A.

Los mismos procedimientos que en el caso de los inventarios tipo B y además.

- a) El pronóstico de consumos, debe ser mensual.
- b) La revisión de los puntos de reorden y lotes económicos de pedido debe ser mensual.

En caso de adoptarse esta clasificación, sería conveniente - utilizar al departamento de Ingeniería Industrial, para su - implantación y desarrollo.

Recomendación 2.- Estudio de la Obsolescencia del Material.

Existen \$64,000,000.00 de materiales que no tienen movimien- to desde hace tres años, los cuales se encuentran integrados como sigue:

<u>ALMACEN.</u>	<u>SIN MOVIMIENTO DESDE:</u>		
	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>Total</u>
Principal	\$ 48 900 000	\$ 2 224 000	\$ 51 124 000
Almacén No 1	6 074 000	587 000	6 661 000
Almacén No 2	<u>3 546 000</u>	<u>2 669 000</u>	<u>6 215 000</u>
	58 520 000	5 480 000	64 000 000

(fuente de información: tarjetas de Inventarios, en poder - del Departamento de Procesamiento de Datos).

Recomiendo que con la intevención de personal técnico, se - lleve a cabo un estudio de la obsolescencia de estos material es, que no han tenido movimiento desde hace tres años, con el triple objetivo de:

1. Promover la venta de materiales, que ya no vayan a utilizarse, a fin de evitar inversiones ociosas.
2. Que se cree un sistema de información adecuado, que

permita tomar las medidas necesarias, a fin de evitar la acumulación de material que se convierta en obsoleto.

3. Crear una reserva para obsolescencia de inventarios suficiente.

Recomendación 3.- Planeación Adecuada de las Compras.

Durante mi revisión, observé que en el desarrollo del proceso de las compras, muchas no tienen cotizaciones previas al pedido, debido principalmente a algunas de las siguientes razones:

1. Que los pedidos son urgentes, o
2. Que el departamento interesado hizo la compra directamente y sólo comunica al departamento de compras ese hecho, a fin de que se realice la elaboración del pedido.

El número de pedidos directos, 90% de los cuales son urgentes, ha ido aumentando año con año, como enseguida se muestra:

	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
Número de requisiciones por pedidos directos:	2000	2450	2800

Esta deficiencia origina anarquía en el proceso de compras y prácticamente anula las funciones del departamento respecti-

vo, con el peligro de que se compra a precios más elevados, de aquéllos a los que podría adquirirse de efectuarse las cotizaciones necesarias.

La comparación de los pedidos realizados y las cotizaciones obtenidas, es como sigue:

	Hasta:			
	<u>Octubre de 1986</u>		<u>Septiembre de 1985</u>	
	<u>Número</u>	<u>%</u>	<u>Número</u>	<u>%</u>
Pedidos	3204	100	2988	100
Cotizaciones	417	13	299	10

Aunque el porcentaje de cotizaciones obtenidas ha aumentado ligeramente, en relación al año anterior, ello no ha sido suficiente, ya que como puede observarse sólo el 13% de las compras se cotizan.

Pienso que:

1. La urgencia de pedidos es un síntoma de falta de previsión en las compras, que se subsanaría si éstas se logran programar al principio del año, a fin de dar oportunidad al departamento de compras, de efectuar todos los trámites necesarios, para gestionar cada operación, y

2. Que el hecho de que los departamentos interesados en la compra, hagan el pedido directo al proveedor, es una clara violación a los procedimientos de compra normales y re

presenta una idea contraria a la existencia de un departamento de compras; situación que debe ser corregida a la brevedad posible.

Creo que, en lo que a la previsión de compras se refiere, es imposible preveer el cien por ciento, pero sí puede preverse la gran mayoría de ellas, y las que no logre preverse serán la excepción. Considero que este presupuesto debe prepararse al mismo tiempo que el presupuesto anual que prepara cada departamento, a fin de ser revisado y turnado al departamento de compras para su realización: esto, a su vez, permitirá que el departamento de compras efectúe los arreglos necesarios, para efectuar contratos de suministro, con los proveedores cuando el volumen de las compras lo justifique, a fin de obtener los mejores precios posibles.

Deseo aprovechar la oportunidad para agradecer las atenciones que el personal de su compañía tuvo para conmigo y mis representantes, y con gusto le proporcionaré información adicional y ayuda que pudiera requerir para la adopción de las recomendaciones antes expuestas.

Atentamente,

C. P. LUCIA PULIDO PEREZ
Auditor Interno.

CONCLUSIONES.

La evolución de las empresas ha originado un cambio substancial en la administración, y consecuentemente en la información que proporciona el contador público, quien debe actualizarse proporcionando no sólo información financiero-contable, sino también de tipo operacional sobre la situación de la empresa.

La auditoría operacional auxilia a las empresas a lograr un desarrollo en grado óptimo de eficiencia y eficacia de operaciones mediante la revisión del control interno y el mejor uso de los recursos humanos, materiales y técnicos.

Para efectos de la auditoría operacional, el estudio y evaluación del control interno son de una importancia esencial, pues le sirven al auditor como guía para saber hasta qué punto extenderá sus procedimientos y en donde buscará y encontrará las fallas y deficiencias.

El inadecuado control interno que se tenga en un área funcional determina la existencia de deficiencias y problemas de operación en dicha función.

La auditoría operacional puede ser efectuada por auditores internos o externos.

El producto final de la auditoría operacional deberá ser un informe, es decir, una opinión concreta y ampliamente respaldada.

dada por el contador público que la emite, en la que se expresa claramente el resultado de la revisión efectuada, para que los interesados puedan conocer con exactitud cuál es la situación operacional de la entidad y confíen ampliamente en ella.

Antes de ser entregado el informe, debe discutirse con las personas interesadas y afectadas.

El auditor operacional deberá tener un cambio de impresiones con el ejecutivo principal de la empresa en relación a su informe.

BIBLIOGRAFIA.

- Salvador Obieta y
J. L. Castillo Rodríguez Auditoría de Operaciones
México 1985
- Roy A. Lindberg Theodore, Cohn Auditoría de Operaciones
México 1981
- Jesús Arcos y Rafael
Regalado Hernández Memoria del Primer Simposium
Nacional sobre Auditoría In-
terna (Operacional), México
1973
- Ricardo Mora Montes
Rafael Regalado Hernández Memoria del Segundo Simpo -
sium Nacional sobre Audito -
ría Interna (Operacional), -
México 1974
- Héctor Sánchez S.
Manuel Rodríguez C. Memoria del Tercer Simposium
Nacional sobre Auditoría In-
terna (Operacional), México
1976
- Fabián Martínez Villegas El Contador Público y la Au-
ditoría Administrativa, Méxi-
co 1984
- E. F. Norbeck Auditoría Administrativa,
México 1982
- William P. Leonard Auditoría Administrativa,
México 1981

Jorge Lozano Nieva

Auditoría Interna su Enfoque Operacional, Administrativo y de Relaciones Humanas, México 1984

BOLETINES.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

Boletín No 1 Esquema Básico de la Auditoría Operacional, Comisión de Auditoría Operacional, 1982

Boletín No 2 Metodología de la Auditoría Operacional, Comisión de Auditoría Operacional 1983

Boletín No 3 Auditoría Operacional de Compras, Comisión de Auditoría Operacional, - 1979

Boletín No 4 Auditoría Operacional de Ventas, Comisión de Auditoría Operacional, - 1979

Boletín No 7 Auditoría Operacional de Centros de Proceso Electrónico de Datos, Comisión de Auditoría Operacional, - 1979

Boletín No 9 Auditoría Operacional de la Administración de Inventarios, Comisión de Auditoría Operacional, 1982