

878508
1
20

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

ESCUELA DE CONTADURIA CON
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La auditoría operacional en una tienda autoservicio.

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA
PRESENTA

OSCAR LEOPOLDO GARCIA-COLIN GOMEZ.

DIRECTOR DE TESIS C.P. ISAAC RIVERA DIAZ

México D.F. a Septiembre

1991.



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

INTRODUCCION

Capítulo 1

ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

- 1) antecedentes, concepto, objetivos de la auditoría de operaciones.**
- 2) Metodología de la auditoría de Operaciones.**
- 3) Técnicas utilizadas de la auditoría de operaciones.**
- 4) Principales diferencias entre los demás tipos de auditoría.**

Capítulo 2 COMO SE UTILIZA LA AUDITORIA OPERACIONAL

- 1) Necesidad de obtener el informe de auditoría Operacional.**
- 2) Beneficios Gerenciales del servicio de Auditoría Operacional.**
- 3) La auditoría Operacional como elemento de control.**
- 4) Areas primordiales de aplicación**

Capítulo 3 APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO.

- 1) La organización de la entidad.**
- 2) Objetivos del Control Interno en las Areas Operativas.**
- 3) Descripción de áreas operativas.**
- 4) Programa y Responsabilidades de papeles de Trabajo.**

Capítulo 4 Areas Primordiales de Aplicación:

- 1) Area de Compras.**
- 2) Area de de administración de Inventarios.**
- 3) Area de Ventas.**
- 4) Area de Recursos Humanos.**

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

Introducción

El notable auge del "Tratado de libre comercio", ha desarrollado y ha expandido a las empresas, como consecuencia de un considerable aumento en el volumen, complejidad y diversificación de sus operaciones, así como el uso de técnicas depuradas, lo cual permite a la Auditoría Operacional ocupar un lugar preponderante, en orientar de manera franca y objetiva, para fortalecer los flujos operativos, lo que permitirá trabajar con una mayor eficiencia lo que se reflejará en las utilidades de la entidad económica.

La presente investigación pretende señalar algunos aspectos sobresalientes de la Auditoría Operacional como un elemento necesario en la organización de los negocios, que coadyuva a la administración por medio de recomendaciones y asesoramiento, con el objetivo de obtener mayor eficiencia en el aspecto operativo, administrativo, contable y financiero, que se traduce en beneficio para la empresa en general.

En lo personal aún sabiendo que dicha auditoría está orientada hacia la administración y tiene por objeto mejorar la eficiencia y lograr un ahorro de costos; pienso que el Contador Público es el profesionalista idóneo, ya que su amplia experiencia profesional y académica lo ha capacitado para ello. Por lo antes mencionado, he enfocado mi trabajo de tesis de tal forma que pueda servir de guía a aquéllos que quieran iniciarse en la práctica de la Auditoría Operacional, en una tienda de autoservicio.

Capítulo 1

Aspectos fundamentales de la Auditoría Operacional.

1) Antecedentes de la Auditoría Operacional.
Concepto de la Auditoría Operacional.
Objetivos de la Auditoría Operacional.

2) Metodología de la auditoría Operacional.

3) Técnicas utilizadas de la Auditoría Operacional.

4) Principales diferencias entre los demás tipos de Auditoría.

ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL;

Antecedentes:

No existe una fecha exacta que marque el inicio de la Auditoría Operacional, Bradford Cadmus, nos muestra en su libro "Operational Auditing Handbook," 1) que fué publicado en el año de 1956, por el instituto de auditores internos de los Estados Unidos de Norteamérica, quien integró la primera bibliografía de Auditoría Interna, dividiendo el contenido en una sección de Auditoría Operacional, entre otras.

En está bibliografía se señala, como pionero, un informe sobre una discusión del panel, celebrada en 1945 sobre el "alcance de la auditoría interna en operaciones técnicas", y un escrito, en el año de 1948, de Arthur H. Kent, de la compañía "Standart oil company of California", sobre la Auditoría de Operaciones. En 1954, se utilizó el término de Auditoría Operacional que fué sujeto de un informe escrito por Frederic E. Mint, de la corporación "Lockheed Aircraft Corporation."

Así fué como esencialmente la Auditoría Operacional toma fuerza como actividad especializada de la auditoría interna, cuyo objetivo es proporcionar a la alta dirección mejores elementos de juicio, para la toma de decisiones.

La evolución de la Auditoría Operacional y las empresas han correspondido a la necesidad de la dirección, que en esta época contemporánea ha tenido que implementar nuevos mecanismos de información y de análisis, que así han solucionado el volumen y complejidad de estas mismos.

Anteriormente la auditoría interna se limitaba al examen de los libros y la documentación contable, para cerciorarse de que reflejarán con fidelidad las transacciones, de que los documentos comprobatorios reunieran los requisitos fiscales e internos de la organización.

Todavía en 1953 Bradford Cadmus, Director ejecutivo del Instituto Americano de Auditores Internos, fue coautor de un libro titulado: "Control Interno contra fraudes y desperdicios."

A partir de esa época, cuando la auditoría interna se avocó a nuevas tareas, que cabe aclarar, se agregaron a las existentes, no las substituyeron.

Al analizar el amplio campo de la Auditoría Operacional, debe tenerse presente lo siguiente: los cambios son de énfasis en la orientación, son adiciones, pero sin embargo, no substituyen la función de investigar la confiabilidad de los registros y sistemas de información.

El ámbito de la auditoría interna se extiende y abarca ahora además del área financiera, áreas operativas, en busca de los hechos, el análisis de las tendencias y la investigación de las expectativas, como medio para lograr la máxima eficiencia en las operaciones.

Conceptos de la Auditoría Operacional:

Existen diversos conceptos de Auditoría Operacional según el criterio del tratadista.

2/ Roberto Macías Pineda: "la auditoría administrativa constituye una oportunidad, para mostrar qué es lo que esta logrando un negocio. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado, con respecto a las políticas y programas sobre lo que se hace en auditoría, misma que suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes determinadas o partes de alguna de ellas, de las actividades y de las relaciones de los empleados del negocio."

2/ William P. Leonard: "La auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de la empresa de una institución, una sección de gobierno o cualquier parte del organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas."

2/ Salvador Obieta López, Jose Luis Castillo Rodríguez. Auditoría de Operaciones, Editorial I.E.E. S.A., primera edición en español.

3/ C.P. Felipe Perez Cervantes: " La Auditoría de Operaciones es el examen de áreas de operación de una empresa o institución, para determinar si está operando al máximo de eficiencia, y con el mínimo costo obtener mayor productividad; dichos exámenes de elementos son para revisar las consecuencias de que no se tengan los controles necesarios para lograr ese objetivo, y permite resaltar y cuantificar a efecto de ello con propósitos de mejorarla."

3/ C.P. Salvador Obieta López y Jose Luis Castillo Rodriguez: "La Auditoría Operacional es una actividad de evaluación, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas, con el fin de cerciorarse que se desarrollan con eficiencia, al mínimo costo posible, es un control administrativo que mide y evalúa la efectividad de otros controles"

4/ Roy A. Lindberg y Theodore Cohn, en su libro proponen el siguiente concepto: "Es una técnica para evaluar sistemáticamente y regularmente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas corporativas e industriales, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplen y determinan qué condiciones pueden mejorar."

En lo personal, me satisface más el concepto de Auditoría Operacional de Bradford Cadmus 5 / que la define de la siguiente manera: " Es un examen de actividades y controles relativos a una empresa, con el fin de orientar al administrador al logro de mayor eficiencia y por consiguiente mayor productividad."

Como podemos observar, muchos profesionistas interesados en la materia, establecen que la Auditoría Operacional /Administrativa es lo mismo, o bien, cada una es diferente. No voy a objetar opiniones, ni a sentar base de discusión , todos pueden tener razón en función de que el propósito de ambas es igual : evaluar el proceso administrativo por el que toda operación debe de pasar, ya que en éstas se presentan los elementos básicos del proceso administrativo.

3/ Salvador Obieta López, Jose Luis Castillo Rodríguez. Auditoría de Operaciones

4/Roy A. Lindberg, Theodore Cohn, Auditoría de Operaciones, Editorial AMACOM, 1975.

5/Bradford Cadmus. Operational Auditing Handbook. New York, edición 1964 AIAA

Objetivos de la Auditoría Operacional:

El objetivo fundamental de la Auditoría Operacional será, el de proveer a la administración de la empresa de información que le ayude en el mejor manejo de las operaciones del negocio.

Para poder establecer el objetivo de la Auditoría Operacional, es necesario determinar el alcance y propósito de la revisión a efectuar.

Con el objeto de tener un concepto más claro y preciso de los objetivos de la Auditoría Operacional, señalamos a continuación que la definición del objetivo administrativo y los de Auditoría Operacional son similares; es decir, el objetivo de ambas es definir las deficiencias administrativas. La única diferencia es que la Auditoría Operacional no es de un grado tan profundo como el estudio de la auditoría administrativa.

El objetivo primordial de la Auditoría de Operaciones es detectar deficiencias administrativas, y sugerir soluciones con el propósito de mejorar la eficiencia de los recursos humanos técnicos y financieros con que se cuenta, y en ésta forma obtener una mayor productividad.

De lo anterior se desprende, que por medio de la Auditoría de Operaciones se pueden lograr entre otros los siguientes objetivos: Evaluación de la efectividad y productividad de las operaciones de la empresa al realizar dicha evaluación, es necesario que el auditor que la lleva a cabo, tenga siempre en mente los objetivos de la administración, para lograr llevarla a cabo con eficiencia y calidad.

Haciendo referencia a la definición oficial del Instituto de Auditores Internos en México A.C. , en su declaración de responsabilidades, diremos: "Asistir a todos los miembros de la gerencia en el efectivo desempeño de sus responsabilidades, proveyéndolos con análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes, relacionados con las actividades auditadas."

La consecución de este objetivo general deberá ser realizado cuando se analice, evalúe y recomiende sobre aspectos relacionados con:

Adecuada estructura de control de una fase operacional, control departamental de sus operaciones en relación con:

- Políticas generales de la empresa.
- Procedimientos establecidos.
- Relación con otros departamentos.
- Requerimientos Financieros y Contables.

Se debe entender que la Auditoría Operacional se orientará hacia:

- Fortalecer el centro sobre el uso de los recursos de la Compañía.
- Obtención de Mayores utilidades.
- Colaborar con el logro de los demás objetivos de la empresa.
- Eficiencia (costo involucrado) con que se realiza una función.

Metodología de la Auditoría Operacional:

Existen una gran diversidad de aportaciones técnicas o metodológicas, para realizar trabajos de Auditoría Operacional, por la relevancia de estos solo transcribo algunos puntos importantes de la Comisión de Auditoría Operacional del I.M.C.P. A.C., de Roy A. Lindberg y Theodore Cohn, y la de Bradford Cadmus, todas ellas considerados como las de los mejores autores que existen en la materia.

6/ Según la Comisión de Auditoría Operacional del I.M.C.P. A.C. : La metodología que se comenta en este boletín tiene un carácter genérico y deberá de adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión.

1) Familiarización: Se conocerá y revisará el contexto de la empresa que se está auditando a través del estudio de:
A) Problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la empresa y que inciden en la administración de operación que se revisa.

B) La infraestructura específica establecida, para hacer frente a la administración de la operación (Planeación, organización, dirección y control).

C) Antecedentes respecto a deficiencias, recomendaciones detectadas a través de cartas de sugerencia u otros informes emitidos en el pasado por auditores externos, internos, etc.

II) Investigación y análisis: En esta fase de la metodología, se analiza la información y examina la documentación relativa, para evaluar la eficiencia de la operación en cuestión. En esta fase se realizan pruebas de detalle, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico.

III) Diagnóstico: Elaborado el borrador del informe, el auditor deberá proceder a:

A) Discutir el borrador con los involucrados. Este paso es con el propósito de reafirmar que los hallazgos son reales y que coinciden con su existencia, precisamente en la forma en que se describe el borrador.

B) Informe definitivo: su contenido muestra objetivamente, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado.

7/ Bradford Cadmus (Operational Auditing Handbook):

La auditoría de cualquier departamento está compuesta por cuatro etapas básicas:

A) Familiarización.

B) Verificación.

C) Evaluación y Recomendación.

D) Reporte.

A) Familiarización: El primer paso es aprender de las operaciones gerenciales;

¿Cuáles son los objetivos de departamento?

¿Cómo se trabaja para cumplirlos?

¿Cómo se determinan los resultados?

La importancia de la familiarización con las operaciones actuales y los problemas no se deben tomar con demasiada importancia. A menos que el auditor sepa qué se ha venido haciendo por el departamento y bajo los objetivos de la compañía, sin esto no se podrá auditar de manera competente.

Cuando el auditor cree entender que tiene un conocimiento de los objetivos y problemas, deberá proceder a familiarizarse con los controles que establecen y mantienen el ambiente de operación gerencial. Los controles gerenciales se usan para gobernar las operaciones dirigiéndose a los objetivos.

Primeramente, se comienza con la estructura organizacional. Aquí el auditor debe interesarse por aprender las asignaciones de autoridad y responsabilidad relativos a la organización, chequeando el balance de relaciones con los departamentos y los grupos subordinados de cada departamento. Después se revisan las políticas y procedimientos que gobiernan el trabajo del departamento. El proceso de familiarización es aquél que continua a través de la auditoría. El auditor aprenderá en razón proporcional a los detalles de operación y en el curso de su revisión y apreciación. Como se ha mencionado desde el principio, el concepto de familiarización es el primer paso en la Auditoría Operacional. Y si el auditor no tiene el adecuado conocimiento del trabajo y de los objetivos de control de operación, el departamento no será capaz de hacer una auditoría inteligente.

B) Verificación: Habiéndose familiarizado con los objetivos y las responsabilidades del departamento operativo, de manera que los controles departamentales estén diseñados para satisfacer los objetivos y responsabilidades, el auditor procederá a verificar. En esta fase del trabajo el auditor aprénde el grado en el cual las operaciones y los controles se conforman, tanto de descripciones escritas como orales, para el entendimiento del departamento gerencial que se le ha dado al auditor.

La verificación precisa elegir una muestra de transacciones del área elegida de trabajo para examinarla a detalle. El tamaño de la muestra original o el área que depende del juicio del auditor usualmente es comparativamente menor. En esta fase, si se encuentran demasiadas desviaciones o discrepancias:

Aumentaremos el muestreo al punto en que podamos llegar a la conclusión, así como nos extenderemos conforme con la desviación de controles del plan del departamento gerencial y las políticas de la compañía. Existe un gran número de transacciones registradas, estadísticamente y pueden aplicarse varias técnicas para escoger el muestreo, es decir estos con un límite de error aceptable.

C) Evaluación y Recomendación: Existe una línea grande y definida que divide el proceso de familiarización. Cuando el auditor trata prolongadamente con el gerente de personal, hay verificación; cuando el auditor trata con el personal operativo y sus registros o expedientes. El contraste de la fase de verificación surge de la auditoría gradualmente evaluando los progresos de nuestros estudios.

Cuando se encuentra alguna desviación, que no se pueda evitar por cierta razón, se desarrollará una medida tentativa de nuestra propia imaginación. El progreso debe continuar ajustándose a la manera de pensar y conforme con el desarrollo de factores adicionales. Este se concluirá cuando se encuentre el factor causa y que éste proceda para darlo a conocer y evaluar la recomendación.

En la Evaluación y Recomendación, será importante pensar principalmente en el bienestar de la compañía, y después de estar seguro de la carta de recomendaciones que incluya el adecuado salvaguarda de Activos y protecciones a éstos. La protección es muy importante, y debe de estar prevista y enfatizada de recomendaciones que se atengan a la operación de objetivos y atención, seguida de la modificación necesaria al conocer los estándares de protección.

D) Reportes: Durante el proceso de verificación, evaluación y recomendaciones nos hemos encontrado con números comparando la minoría de desviaciones y discrepancias. En esta fase, el informe sobre la sumarización del resultado del trabajo, lo somete a la consideración de la alta dirección y de otras partes interesadas. El contenido del reporte será determinado en relación directa a las operaciones que se hayan cubierto, indicando aquellas que requieran de alguna acción adicional.

B/ Roy A. Lindberg, Theodore Cohn: (Auditoría de Operaciones):

A) Definición y Organización: Es el primer paso en una auditoría de operaciones y consiste en determinar las áreas y el alcance de estudio.

B) Preparación: Esta fase consiste en familiarizar al auditor con los planes, las políticas y la organización de la compañía, relacionados con la unidad o área a revisar, y enterarlo también de la información pertinente de la industria.

C) Encuesta Inicial: El auditor debe de orientarse en el grupo dónde va a trabajar mediante diálogos con las personas clave. En esta etapa, examinará los aspectos del trabajo y el ambiente del campo de investigación.

D) Investigación: Una vez conocido el campo de evaluación, el auditor descubre sistemáticamente hechos sobre operaciones, asignaciones de responsabilidades, planes y administración general del área. En esta etapa, debe de evitar tratar de averiguarlo todo. No podrá conseguirlo nunca y debe concentrarse en obtener lo más importante y fácilmente a seguir, lo cual resultará suficiente para el análisis.

E) Análisis: Una vez en posesión de los hechos más importantes y con la suficiente información adicional para justificar sus conclusiones, el auditor debe de aplicar su análisis para decidir si los resultados indican verdaderas oportunidades para mejorar.

F) Informe: En esta etapa, el auditor elabora un sumario escrito de los resultados, definiendo cuidadosamente los problemas observados en términos específicos y de costo.

Aunque la preparación del informe generalmente se considera como el último paso, es aconsejable que el auditor empiece el primer día, lo peor es dejarlo para lo último. También es conveniente que se discutan los resultados con el gerente del departamento antes de presentar el informe a un nivel más elevado.

6) Justificación: Este es el último paso en el estudio y a veces es el más crítico. Aquí las opiniones en contra de la exactitud o el valor de los resultados son rebatidos verbalmente por el auditor de operaciones, generalmente en juntas de ejecutivos.

Técnicas Utilizadas por la Auditoría Operacional:

Las técnicas más comunes aplicables a cualquier tipo de Auditoría son: 9/

Estudio General.

Análisis.

Inspección.

Confirmación.

Investigación.

Declaraciones.

Observación.

Cálculo.

Ahora bien, para la Auditoría Operacional existen otras técnicas más especializadas, que mencionamos a continuación, sin embargo, es conveniente tomar en cuenta que se puede utilizar una combinación de las técnicas que se juzguen aplicables para cada caso.

A) Entrevista.

B) Diagrama Flujo de Operaciones.

C) Análisis de Estados Financieros.

D) Cuestionarios Administrativos y/o Control Operacional.

A) Entrevista: 10/ "Las entrevistas formales son una de las técnicas de mayor uso en la Auditoría Operacional, toda vez que a través de ellas se obtiene la información de primera mano respecto de la operación".

Dichas entrevistas se deberán de solicitar antes de realizarlas previamente; previa autorización de la persona más apropiada, con autoridad, para evitarse de esta manera actitudes hostiles y/o violaciones a las políticas internas de la empresa, lo cual tendría serias repercusiones en la elaboración del trabajo. Las mencionadas entrevistas se hacen con el objeto de obtener datos verídicos y específicos, para poder analizarlos y evaluarlos. Posteriormente, se comprobará la información obtenida, la cual será útil para la elaboración de programas.

9/ Normas y Procedimientos de Auditoría, I.M.C.P. A.C., Edición ,1990.

10/ Auditoría Operacional del I.M.C.P. A.C., primera edición ,1989, Editores Resendiz..

Diagrama de Flujo de Operaciones:

Los diagramas de flujo, son instrumentos que presentan, por medio de gráficas, la secuencia de los diferentes pasos de las operaciones, a través de los sistemas en los departamentos operativos. Son de hecho su radiografía.

Es evidente, que cuando se va a practicar una revisión a un departamento operativo, se necesita conocer con detalle y en una forma práctica y completa, cuál es el flujo de la operación en sí, por qué secciones va pasando el producto, qué tipo de información se está generando, en qué departamento (incluso qué personas lo forman), etc..., desde luego, podría pensarse en el auxilio de manuales (cuando existan), pero éstos generalmente están escritos en forma narrativa y orientados hacia otros objetivos, no resultan prácticos. Resulta altamente recomendable, el que sea el propio auditor el que desarrolle en forma directa la descripción de los sistemas implantados, sujetos a revisión, para obtener mayor comprensión y familiarización con los mismos.

Es necesario seguir ciertas reglas al elaborar los diagramas de flujo de operaciones:

1) Es conveniente que la forma en la que se detalla el flujo se haga indicando los departamentos o personal que intervienen en el mismo, estos últimos deben de ir separados por columnas verticales y mostrar la división de funciones que existen en la empresa, lo cual ayuda a evaluarlo y a conocer el flujo de las operaciones anteriores (en cada caso de que se haya cambiado), detalladas en la misma cédula.

2) La utilización de símbolos claros que muestren específicamente el trámite que ha seguido una operación, con el objeto de evitar que las gráficas contengan explicaciones que ocuparían demasiado espacio al detallarlos.

3) Es necesario que los símbolos utilizados en los documentos contengan sus iniciales por ejemplo: F-factura, P-pedido, OC-Orden de compra, NE-Nota de entrada. Es igualmente necesario que al calce de las gráficas se detalle la clave utilizada por cada documento con una "O", cuando el documento sea original, y con el número de copias que lo acompañan.

4) Las gráficas deben de mostrar un orden lógico, señalando claramente la continuidad de cada trámite, y en especial cuando el documento o la información salga de los departamentos de la empresa.

5) No se debe tratar de cubrir una operación demasiado amplia en una sola gráfica o diagrama.

6) Cualquier gráfica que se haga debe ser autosuficiente, y debe de contener (por lo tanto) el flujo de la operación completa.

Ventajas que se obtienen con el uso de Diagramas de Flujo:

-Se obtiene información más fácil de estudiar.

-Se obtiene suficiente evidencia de la forma en que se están afectando las operaciones.

-Facilita la elaboración del programa de auditoría.

-Se logran mejores conclusiones y comentarios sobre las operaciones.

-Se evita la automatización del personal encargado de la auditoría.

-Facilita al auditor o supervisor la detección de focos rojos que deben ser verificados en el curso de la auditoría.

-Permite hacer comparaciones entre los procedimientos actuales y los que se proponen.

Desventajas:

La principal es que al utilizar los diagramas de operación, es que si el auditor no cuenta con cierta habilidad y conocimiento para formularlos, empleará más tiempo del debido y éstos podrían resultar confusos.

Simbolos convencionales utilizados en la elaboración de Diagramas de flujo:

Punto de Iniciación



Copia Convencional



Libro Auxiliar



Tarjeta Perforada



Se anegan



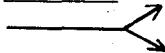
Iniciales



Flujo de Datos



Alternativa



Archivo Permanente



Documento



Documento Preparado



Documento Origen



Reporte (proceso de datos)



Destruida



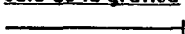
Firma



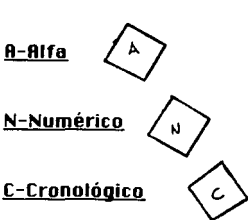
Usado siguiente paso



Sale de la gráfica



Archivo Temporal



ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS:

Es otro instrumento básico para que el auditor pueda elaborar eficazmente su programa de trabajo. Es el análisis financiero, el cual es la mejor herramienta de familiarización con que pudiera contar; mediante su aplicación se pueden observar de una manera general los problemas de la entidad económica, vistos en conjunto y correlacionados entre sí; ya que los estados financieros son los resultados en pesos de la actuación de la administración.

No es conveniente que los administradores se conformen con conocer únicamente los resultados que aparentemente son satisfactorios, si no que es necesario que la empresa cuente con medios de medición que le sirvan para determinar el progreso, estancamiento ó retroceso de las operaciones. Esta técnica sirve para que en el curso de su trabajo, vaya conociendo si la empresa está obteniendo éxito o no y cómo lo está logrando.

Se conocen dos técnicas para la interpretación de las operaciones por medio del análisis y son:

- A) Análisis de las cifras (descomponer el todo en sus partes).
- B) Comparación de las mismas (estudio simultáneo de dos o más cifras; para determinar sus puntos de igualdad o desigualdad).

La segunda técnica, es muy utilizada por el auditor de operaciones, ya que la experiencia adquirida en la revisión de empresas, departamentos o secciones similares a la que en un momento dado examina, le dan a conocer por medio de la comparación si la empresa sigue un camino adecuado o no.

Los propósitos del auditor al utilizar ésta técnica son:

- 1) Conocer el progreso, estancamiento o retroceso de las operaciones.
- 2) Revisar elementos para reforzar sus conclusiones.
- 3) Determinar las tendencias de los departamentos o secciones.

Se pueden considerar otros propósitos secundarios, como conocer los problemas más comunes de la empresa, tal es el caso de la sobreinversión de inventarios, cuentas por cobrar e Inversiones a corto plazo, etc.

UTILIZACION DE CUESTIONARIOS ADMINISTRATIVOS Y/O CONTROL OPERACIONAL;

Los cuestionarios, son herramienta tradicionalmente usadas por el auditor, y en el caso de la Auditoría Operacional, conviene aplicarla con ciertas variantes.

Los cuestionarios operativos o de control operacional, son también una valiosa e indispensable herramienta para la ejecución de la Auditoría Operacional. Estos cuestionarios están basados en el conocimiento específico de cómo se realizan las operaciones.

Al revisar la información proporcionada en las entrevistas, el auditor formule observaciones, análisis, diagramas y en las entrevistas en general, irá ocupando las técnicas necesarias para establecer el funcionamiento de las operaciones. Ese conocimiento induce al auditor a diseñar un tipo de cuestionario cuyo contenido se enfoca a aquellos aspectos de la operación sujeta a revisión, que muestra ineficiencia, puntos débiles en el control o cualquier otra situación peculiar que a criterio del auditor deba ser revisada.

Características que debe de contener un cuestionario de control operacional:

A) Podrán ser formulados tendiendo a obtener una contestación afirmativa o negativa, de tal forma que las negativas representen excepciones.

B) Todas las preguntas del cuestionario deben ser contestadas de modo que se haga constar, las que no sean aplicables, para que no quede duda de alguna pregunta que no haya sido hecha.

C) Los cuestionarios de tendencia administrativa formulados a base del proceso administrativo, deben ser comunes a cualquier unidad que examine.

d) Los referentes a aspectos técnicos deben de ser elaborados a base de técnicas adecuadas, aplicables a la empresa, departamento o sección determinada.

E) Los cuestionarios deben seguir una secuencia lógica de preguntas, de modo de que las primeras vayan confirmandose con la contestación de las siguientes.

Por otra parte, deberá tenerse presente que en nuestro medio existen pocos modelos que contengan ejemplos de cuestionarios operativos aplicables a nuestro ambiente, por lo tanto habrá necesidad, en una gran mayoría de los casos, de diseñarlos acorde al tipo de negocio que se está examinando.

PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LOS DEMÁS TIPOS DE AUDITORIA :

Para poder determinar cuales son las principales diferencias entre la Auditoría Operacional y los demás tipos de auditoria, vamos a mencionar en qué consiste cada una de ellas:

11/Auditoría Financiera: "Es una revisión exploratoria y crítica realizada por un C.P. independiente, de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa comercial, cuya conclusión es el dictamen acerca de la corrección de los estados financieros de la misma."

12/Auditoría Administrativa: "Es el 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".

13/Auditoría Operacional: " Es el servicio que presta el C.P. cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad."

11/Roy A. Lindberg ,Theodore Cohn, Auditoría de Operaciones editorial AMACOM. 1975.

12/Auditoría Operacional, Comisión de Auditoría Operacional del IMCP.A.C editores, Resendiz, 1989

13/ Salvador Obieta López, Jose Luis Castillo Rodríguez. Auditoria de Operaciones. 1978.

Como podemos observar en las definiciones antes señaladas una de las principales diferencias entre la Auditoría Operacional y la Auditoría de Estados Financieros y Administrativos es que cada una de ellas se aplica sobre aspectos diferentes de la empresa.

Para observar algunas diferencias entre las Auditorías y sus características se muestran en las siguientes dos páginas:

	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS.	AUDITORIA ADMINISTRATIVA;
OBJETIVO PRINCIPAL:	Verifica todos los planes del negocio y requerimientos para notificar el crecimiento de los problemas.	Evalua la integridad de la informacion.	Producir resultados como se dirigieron.
REQUIERE JUICIO:	Si	Si	Si
MEDIDAS US ESTANDARES:	Si	Si	No siempre, frecuentemente inicia nuevos metodos.
MEDIDAS EMPLEADAS	Estandards de la firma o industria.	De acuerdo a P.C.G.A.	Necesidades especificas de cada problema.
BASADAS EN EVIDENCIA EN VEZ DE OPINION.	completamente	La mayoria	La mayoria
UTILIZACION DEL MUESTREO ESTADISTICO	frecuentemente	fuertemente	ocasionalmente
OPINION EXTERNOS Y GERENCIAL	No	Si	No solo ocasiones especiales.
INDEPENDENCIA	Si; La auditoria de operaciones no resuelve problemas ni implementa soluciones.	Si audita, esencialmente con P.C.G.A.	Si, como nuevos problemas, sabiendo implementar las recomendaciones hechas.
OPINION PARA EXTERNOS	No	Si	No, excepto en situaciones especiales.
PROTECCION SERVICIO CONSTRUCTIVO SERVICIO DE EVALUACION Y DE CONTROL.	Primaria	Fuerte	No siempre es el primario.
TRATA CON:	Todos los aspectos medibles del negocio	Fisica y Financiera de rubros primarios.	Generalmente en áreas especificas y de problemas.

	AUDITORIA OPERACIONAL:	AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS	AUDITORIA ADMINISTRATIVA;
Define Problemas y oportunidades para improvisar.	Exclusivamente	No	A traves de otras cosas.
Investigar Alternativas pruebas alternativas tomar mejores soluciones.	No	No	Casi siempre.
Involucrado en la solucion.	No tiene suficiente tiempo.	No es parte de la responsabilidad.	Si, es el servicio principal.
Tamaño de la Organización.	Util en compañías grandes en que los gerentes no pueden ver todas las operaciones.	Performado segun el tamaño, ejemplo pequeños.	Trabajadores no marcados en relacion al tamaño de la mercancia.
Tiempo Requerido	Corta, generalmente es de 2 a 8 semanas.	Por lo general son cortas; anual dependiendo del tamaño.	Usualmente es externo, largo.
Función Performada regularmente.	Si	Si	Dificil, casi siempre.
Periodicidad	Una vez en 6 a 24 meses.	Al menos 1 al año.	Segun las alternativas.
Experiencia requerido;	Objetivos minimos de auditoria primeramente siendo informacion sistematica análisis e interpretacion.	Si; estandares profesionales establecidos en estados profesional-es que regulan a las organizaciones.	Aplican altos desarrollos que van unidos a los estandares.
Programas efectivos de controles.	A traves de otras responsabilidades.	Comentarios referentes de la efectividad del control interno.	Solo en ocasiones de consulta.
Evaluación directa de personal.	Nunca.	Nunca.	Seguido
Desarrollo Corporativo.	Indirectamente la Auditoria Operativa puede identificar las oportunidades para improvisar.	No; meta limitada a performar la auditoria para dar opinion sobre estados financieros.	Si, identifica la explotacion de oportunidad para improvisar;son consultores externos.

Capítulo 2

Como se utiliza la Auditoría Operacional.

- 1) Necesidad de obtener un informe de Auditoría Operacional.
- 2) Beneficios Gerenciales del servicio de Auditoría Operacional.
- 3) La Auditoría Operacional como elemento de Control.
- 4) Areas Primordiales de aplicación.

¿Cómo se utiliza la Auditoría Operacional?

Necesidad de obtener el informe de la auditoría :

Cuando se desea aclarar la naturaleza y el valor de un instrumento de administración, conviene preguntarse primero, si el instrumento en cuestión es realmente necesario. Si no lo es, su existencia ni siquiera puede justificarse. Al respecto no hay duda alguna, la Auditoría de Operaciones evidentemente satisface una necesidad. Su origen se remonta, a nuestro modo de ver, a la insuficiencia de las fuentes tradicionales de información para cumplir plenamente los requisitos de directores en muchas estructuras actuales de organización. Específicamente la Auditoría de Operaciones se hace necesaria a partir del momento en que los gerentes responsables de áreas fuera de su observación directa, se ven en la necesidad de contar con información objetiva y completa acerca de lo que ocurre en las unidades bajo su control. Sin duda, todo buen director mide intuitivamente la efectividad de las unidades con las que está en contacto, pero si de eso se infiere que la Auditoría Operacional no es más que otra de tales evaluaciones informales, se está subestimando a la técnica en cuestión.

De hecho, la Auditoría Operacional existe precisamente para satisfacer la necesidad del gerente con instrumentos más seguros y confiables que su propia evaluación informal.

La esencia del concepto de la Auditoría de Operaciones consiste en que si los gerentes desean operar en forma penetrante y creativa, necesitan algún tipo de sistema de alarma para descubrir los problemas de operación, las desviaciones significativas a las políticas y procedimientos establecidos, y las oportunidades que existen para corregirlas. En lo personal, pienso que la Auditoría Operacional es la mejor herramienta de este tipo, para cualquier administrador de empresa, para el mejor desempeño de sus funciones.

Beneficios que espera la Gerencia de los Servicios de la Auditoría Operacional :

Para determinar lo que la administración debe esperar de la Auditoría Operacional, necesitamos considerar, en primer lugar, el papel de la administración. Existen dos niveles importantes de la administración.

Uno, es el componente de la organización sujeta a revisión, y el otro es el nivel superior ante el cual el organismo revisado es responsable.

Este último se encuentra en una posición muy incómoda en relación con una Auditoría Operacional. A diferencia de una Auditoría de Estados Financieros, que está enfocada hacia el cumplimiento y que tiene la finalidad de probar que las cifras de los estados financieros son correctas, la Auditoría Operacional intenta mejorar las operaciones presentes.

Ciertamente el sujeto revisado desea saber cómo cumplir su trabajo con mayor efectividad y eficiencia, pero no desea que se ventile en un informe dirigido a la alta administración. Desea tener un consultor profesional privado.

Por otra parte, tenemos el nivel más alto de la administración, ya sea de línea o plana mayor, ante quien es responsable el sujeto revisado. Los gerentes de este nivel tienen una necesidad de control, desean conocer las desviaciones significativas de las políticas y los procedimientos establecidos, así como los problemas de operación y las oportunidades que existen para mejorarla.

Para mejorar las operaciones actuales, la administración necesita obtener un informe oportuno acerca de los problemas observados que contenga además una orientación hacia las medidas que deban de tomarse.

La orientación de una Auditoría Operacional respecto al tiempo es muy diferente a la de una Auditoría Financiera. Esta última generalmente se refiere al pasado, y tiene poca relación con el futuro. La Auditoría Operacional se orienta hacia el futuro y toma en cuenta no sólo los datos históricos si no las oportunidades, basándose en el hecho de que si una gestión podría haberse conducido mejor con los datos disponibles en el momento.

El objetivo de la Auditoría es mejorar las operaciones actuales, de manera que el trabajo pueda hacerse con mayor eficiencia en el futuro.

Por lo tanto, para maximizar el valor de la Auditoría Operacional el informe respectivo debe de proporcionarse tan pronto como sea posible a la administración.

El informe debe de enfocarse a aquellos aspectos en los que sean posibles las mejoras. Obviamente, una mejora en la efectividad de operaciones, en la eficiencia de la economía que pueda ahorrar cantidades importantes de dinero, serán de mayor interés para la administración, que la confirmación de que se han cumplido aspectos técnicos que no tienen un mayor efecto en la compañía.

Si el auditor operacional hace un trabajo completo, tendrá que evaluar las posibles alternativas para llegar a la solución de los problemas observados.

Esta no es una función unilateral del auditor operacional, si no más bien un esfuerzo combinado con el gerente sujeto a revisión. De ahí que un informe completo deberá responder a preguntas y no suscitar dudas.

La Auditoría Operacional como elemento de Control :

El control es el examen de los resultados. Controlar es asegurarse de que en, todo momento, todas las operaciones se llevan a cabo de acuerdo con el plan adoptado, con las órdenes impartidas y los principios establecidos. El control compara, examina y critica, tiende a estimular la planeación y a simplificar y reforzar la organización, a incrementar la eficacia del mando y a facilitar la coordinación.

Uno de los mitos acerca de los controles es que con sólo instalarlos se garantizan los resultados. Sin embargo, la verdad ineludible es que la mayoría de los planes puede, y a menudo suele descarriarse, sin causar por ello indebida perturbación. Pero una vez invocados los controles, producen o bien los resultados deseados u otra clase de resultados, que pueden ser graves y costosos. Para abreviar, los resultados de los controles mal aplicados siempre acarrear consecuencias. por lo tanto, no se debe establecer control alguno a menos de que haya una seguridad razonable de que funcionen bien. Para asegurarse de lo anterior hay que tomar en cuenta estas tres reglas básicas:

A) Necesidad: Es preciso asegurar que el control proyectado es necesario para lograr los objetivos seleccionados. Los controles no son fines en sí mismos, siempre deben de ser la respuesta a la pregunta ¿Por que?.

B) Mensurabilidad: Los controles deben de instituirse únicamente cuando se pueda emplear alguna forma de medida. La medida ideal es la exacta, aunque no siempre es posible encontrarla, pero no debe distar mucho de ella. Los controles disminuyen rápidamente en efectividad tanto organizacional como psicológicamente, cuando las medidas son inexactas.

C) Obligatoriedad: No deben de emplearse si no los controles cuyo cumplimiento es obligatorio. Un gerente juicioso reconoce que las excepciones sobre las cuales no puede tomar acción escapan y, por tanto, lo erosionan.

Después de esta breve introducción sobre el control y lo que es la acción de controlar, voy a intentar buscar una definición de control, para lo cual me parece conveniente adoptar la del control Interno del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. 1/ "El control interno comprende un plan de organización, y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, para promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración."

Para comprender mejor esta definición, separaremos los conceptos básicos que son:

El plan de organización: Constituye la base sobre la cual se asigna la responsabilidad y se delegan las funciones. El objetivo principal de la organización es establecer el tipo de relaciones que facilite la delegación lógica de deberes y responsabilidades dentro de la empresa. Desde nuestro punto de vista, normalmente esperamos que el plan de organización reúna las siguientes características:

Definición clara de responsabilidades y deberes, que evite la duplicación de trabajo, la invasión de funciones u omisión de las mismas.

Líneas definidas de responsabilidad y autoridad, de manera que cada uno sepa de lo que es responsable, y a quién debe rendir cuentas de los resultados que alcance.

Una agrupación de responsabilidades, para garantizar que ninguna persona tenga un tramo de responsabilidades demasiado amplio o por el contrario, demasiado corto, y menoscabe la eficiencia de operación o protección de los activos de la organización.

1/ Comisión de Normas y procedimientos de auditoría I.M.C.P. A.C. "Control Interno por objetivos y ciclos de transacciones y el muestreo estadístico en auditoría", edición 1988, Editores Resendiz.

Hay que recordar que la organización es un asunto muy individual. No existe una organización ideal para todos los negocios, ni aún para aquellos del mismo ramo. El trasplante de un modelo de organización sin adoptarlo a las condiciones específicas, puede ser fatal.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS: Así como es importante que cada persona, ya sea en el nivel de gerencia o en uno inferior, sepa donde encaja dentro del plan organizacional, los límites de su autoridad y el alcance de sus responsabilidades, también es importante que conozca las políticas establecidas y los procedimientos necesarios aplicables, para que desempeñe en forma adecuada su papel dentro del objetivo global de la empresa. Las políticas y procedimientos requieren de una formalización por lo que deben quedar consignados en manuales elaborados por personas especializadas. La ausencia de políticas y procedimientos, da margen a confusión e impide una actuación eficaz.

Existe una relación muy estrecha entre políticas y procedimientos, que prescriben que es lo que debe hacerse y quién debe hacerlo. Los procedimientos correctamente formulados dividen la tarea general en secciones lógicas, que permiten utilizar mejor los recursos de la organización, de manera que los fines de economía y protección se equilibren.

Al considerar la eficacia de los procedimientos, debe tomarse en cuenta lo siguiente:

El procedimiento proporciona una verificación económica por medio del muestreo en otros medios.

Podrán distinguirse los errores y deficiencias por medio de la actividad normal de otro grupo de trabajo, en el curso del procedimiento.

Existe una separación adecuada de deberes para evitar que se tomen demasiados riesgos.

Se señalan las excepciones a la conducta normal para una consideración individual.

Existen arreglos definidos para proteger físicamente los bienes y los activos intangibles contra pérdidas de cualquier clase.

REGISTRO DE LAS OPERACIONES: En los negocios modernos los registros correctos y al corriente son esenciales como elementos de control interno. Tal vez el conjunto más importante de registros está formado por la contabilidad, pero este necesita complementarse con otros que son generados por operaciones que no tienen un reflejo inmediato o directo en la contabilidad, y que sin embargo, causan un impacto en los resultados, tales como producción, movimientos de personal, etc...Cada uno de estos tiene su lugar en la estructura del control interno.

SISTEMAS DE INFORMACION: Debido a que en la práctica frecuente las gerencias de cada área le dan poca importancia a buen sistema de información, haremos énfasis en que este no tan sólo es importante, si no vital para la toma de decisiones. Me refiero no sólo a los informes de contabilidad y auditoría, si no a todos aquéllos que cubren cualquier aspecto de interés de la misma. Se deben comparar las actuaciones con las normas específicas señaladas en los presupuestos y otras metas (planificadas) y también hacer referencia a las normas de calidad. El criterio para establecer un buen sistema de información incluye oportunidad, exactitud, no sólo aritmética, si no en terminos de proporcionar la perspectiva correcta, responsabilidad, razonabilidad, utilidad para satisfacer las necesidades del lector y una orientación hacia las medidas que deben tomarse.

Áreas primordiales de aplicación:

Para iniciar el trabajo de Auditoría Operacional se deberá establecer una tabla de prioridades que nos ayuden a definir cuáles áreas de actividad serán sujetos de revisión.

Para ello, deberán establecerse criterios sobre las actividades más importantes, que se deben incluir en el plan anual de auditoría.

A continuación se señalan algunas medidas de referencia para facilitar este punto:

A) Actividades donde existan mayores movimientos de dinero. Ir a donde se realizan las transacciones más importantes (este caso es los cortes de caja que se efectúan durante el cambio de personal o el corte del día de todas las cajas de publicidad de las tiendas, movimientos de personal, etc).

B) Bajas utilidades o reducción de porcentajes de la rentabilidad de los activos. Esto puede indicar áreas donde hay problemas y se necesita ayuda (líneas de productos de temporada o con bajo rendimiento, etc).

C) Funciones críticas para el éxito de la empresa (compras, programación y control), movimiento de inventarios, etc...

D) Funciones nunca antes auditadas.

E) Nuevas divisiones creadas o compañías compradas recientemente. Es buena idea exponer a los nuevos miembros de la compañía ante el cuerpo de auditores. También es importante que por este conducto los miembros de la gerencia conozcan a la nueva empresa.

F) Requerimientos específicos de la gerencia. Esto demuestra confianza en el auditor.

G) Áreas problema identificadas en auditorías anteriores.

H) Seguimiento y continuidad de auditorías pasadas.

De acuerdo a una encuesta realizada por la Comisión de Auditoría Operacional del I.M.C.P. A.C., sobre un total de 250 importantes empresas Mexicanas y de Despachos de Contadores Públicos que fue publicada en la revista de dicho organismo (2) se estableció que las principales áreas sujetas a revisión por los auditores de operación son:

2/Contaduría Pública, Revista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. ,Septiembre de 1981.



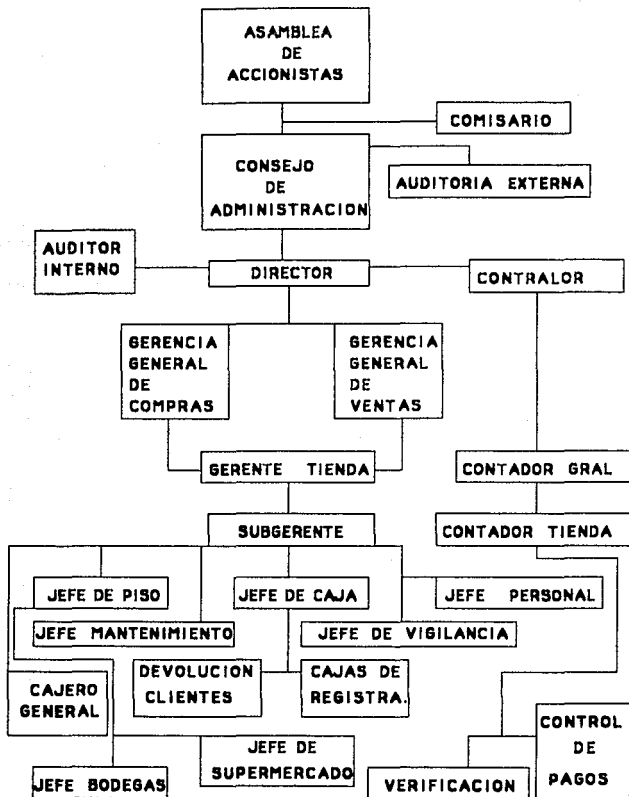
El resultado de la encuesta mostró que de 122 auditores entrevistados estuvieron de acuerdo en que las áreas primordiales de aplicación son:

Administración de Efectivo	55.8%
Ventas	58.7%
Compras	63.5%
Cobranzas	64.4%
Administración de Inventarios	69.2%

Capítulo 3

Aplicación de la Auditoría Operacional en una tienda de autoservicio.

- 1) La Organización de la entidad.
- 2) Objetivos del Control Interno en áreas operativas.
- 3) Descripción de áreas operativas.
- 4) Programa y responsabilidades de papeles de trabajo.



Organigrama:

Asamblea de Accionistas: Es el órgano supremo de la sociedad, en el que se deposita la voluntad colectiva de los socios, abarcando asuntos y problemas de la sociedad; se encarga de nombrar al consejo de administración.

Consejo de Administración: Es el encargado de nombrar directamente a los directores o a los gerentes, es además el responsable de la sociedad ante terceros.

Comisario: Es la persona nombrada por la asamblea de accionistas, y que se encargará de la vigilancia de la sociedad; tiene que ser persona independiente de la empresa.

Los directores son la máxima autoridad dentro del área de las tiendas, los cuales ejecutan las políticas y decisiones que tome el consejo de administración.

Auditoría Externa: En caso de que exista, es la persona o firma que revise los estados financieros y operativos de la empresa, además de asesorías y dictaminaciones que presenten.

Auditoría Interna: Es el encargado de vigilar la organización y operación de las empresas, así también es el que sugiere modificaciones a los manuales imprecisos o poco prácticos.

Contralor: Es la persona encargada del control de todos los bienes con que cuenta la empresa, además de formular o aprobar y después controlar los presupuestos.

Gerencia de Compras: Es el responsable del buen funcionamiento del departamento de compras, sus deberes serán en forma genérica abarcando supervisión de compra de artículos, arreglo de condiciones de pago, formulación de contratos de compra y de calendarios o períodos de entrega.

Gerencia de Ventas: Es el encargado de supervisar a los gerentes de tiendas en los aspectos de ventas, exhibición, mercancía fuera de moda, sucia, etc. Así como el que se cumplan los presupuestos o cuotas de ventas fijadas.

Gerente de Tiendas: Es el encargado de la Operación y la Administración general de la tienda, así como en cuanto a la vigilancia de los controles establecidos; su función básica la podemos definir como la de vender.

Subgerente: Es el auxiliar directo del gerente de tienda, y será el encargado de auxiliar a llevar a cabo la operación y administración de la tienda.

Jefe de Piso: Es el encargado de supervisar a los jefes de los diversos departamentos en su función de ventas, presentación, e información.

Jefe de Cajas: Es el responsable de supervisar el desarrollo de la operación de cajas registradoras en general, incluyendo marcaje de mercancía, atención a clientes, control de reposiciones de las cajas registradoras, etc.

Jefe de Personal: Será el encargado de la selección y contratación de personal, de la elaboración de nómina, preparación y pago de I.S.P.T., I.M.S.S., INFONAVIT, etc.

Jefe de Mantenimiento: es el encargado de mantener en buen funcionamiento la tienda en los aspectos de energía eléctrica, refrigeración, muebles y enseres en general.

Jefe de Vigilancia: Es el encargado de la vigilancia, tendiente a evitar el robo de las mercancías, tanto por el personal de la tienda, como de proveedores y clientes.

Jefe de Bodegas: Serán los encargados de la recepción de mercancía y de revisar que venga en buen estado y completo de acuerdo a las especificaciones del pedido.

Jefe de Supermercados: Es el encargado de vigilar el buen funcionamiento de los departamentos de supermercado, tanto por lo que se refiere a personal de compras y a ventas.

Jefe de devoluciones de clientes: Es el responsable del buen funcionamiento del departamento en cuanto a la atención a los clientes, así como el control y cuidado de la mercancía recibida.

Cajas Registradoras: Es el lugar donde se registran las ventas que se efectúan; son las personas que directamente tratan con la clientela, mismas que dependen del jefe de cajas.

Contador General: Será el encargado y responsable del registro de las operaciones realizadas por la empresa, así como presentar información contable y financiera a la dirección.

Cajero General: Es el encargado de recibir las entregas de las cajas (efectivo), de formular el reporte de ingresos a bancos y hacer los depósitos correspondientes.

Verificadora: Es la encargada de verificar los pedidos de resurtido a los proveedores, tiene la obligación de turnarlos diario a las bodegas para la recepción de mercancías.

Departamento de Control y Pagos: Es el encargado de formular los pagos a proveedores, conforme las condiciones y descuentos establecidos.

II) Objetivos del Control Interno en las Áreas Operativas:

Para efectuar una auditoría, se requiere de la planeación de su desarrollo, pues sólo así el trabajo se llevará a efecto con orden, corrección y oportunidad. Características necesarias para el logro de los objetivos que se persiguen.

Sin embargo, la empresa, con sus características y problemas inherentes delimitará la amplitud de esta planeación, siendo el control interno el que orientará la planeación y desarrollo de la auditoría, ya que dentro del sistema del control interno, la Auditoría Operacional no sólo funciona como un elemento, su ámbito se extiende al control de ejecución y manejo.

Por otra parte, la importancia del control de los negocios se pone de relieve al afectar a toda la empresa, como lo señala, Joaquín Gómez Morfín, al hacer referencia a lo dicho por B. Kester: 1/

“Los problemas de control , se encuentran esparcidos en todos los aspectos de la organización que afectan a las funciones específicas de ventas, fabricación, compras, tesorería, productos, gastos, etc. El ejercicio de un adecuado control sobre cada una de estas funciones en particular, es a conducir al logro de resultados más favorables, siempre que los planes y normas estén adaptados a las circunstancias que acuse la situación económica en general”.

Para llevar a cabo una verificación del Sistema del Control Interno:

A) Asegurar el funcionamiento del sistema de control Interno, su eficiencia en forma continua, así como revelar posibles mejoras económicas o subsanar deficiencias.

B) Establecer control en las transacciones que son total o casi totalmente dejadas a un empleado o departamento, así como para establecer control sobre las transacciones, en las cuales es impracticable aplicar el control interno no usual.

El C.P. Joaquín Gómez Morfín, señala como una condición básica para la existencia de un control interno adecuado, el que los demás elementos del proceso administrativo sean eficientes.

2/ “Al estar incluida la función de control en el proceso administrativo, el control interno, el mecanismo de control sólomente podrá implementarse y mantenerse, si las demás funciones de planeación, organización, dirección, control se encuentran operando correctamente”.

1/ 2/ Joaquín Gómez Morfín. El control Interno en los Negocios. México 1989, tercera edición.

En resumen, un sistema de control interno adecuado no debe y no puede existir donde falta la auditoría, siendo un recurso más de la dirección que tendrá disponible para la buena marcha del negocio.

Concepto del control Interno;

A través de los años se han dado varios conceptos, tratando todos ellos de ser lo más precisos;

1/Para J.B. Thurston, el "control interno está definido más ampliamente como una distribución científica de deberes y responsabilidades de una organización, con el objeto de establecer un sistema de verificaciones así designadas para que la actividad de un empleado que lleva a cabo en forma independiente el trabajo que le ha sido asignado, pueda ir de acuerdo automáticamente, continuamente y con poca o ninguna duplicación, con el trabajo de otros. El resultado de este control es que los valores serán salvaguardados y todas las transacciones serán enteras y exactamente reflejadas en la contabilidad."

2/ Joaquín Gómez Morfín, presenta la siguiente definición:

"El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones, los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita."

3/I.M.C.P. A.C., presenta la siguiente definición:

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración."

1/John B. Thurston, "Auditoría Interna Básica. Principios y Técnicas". Cia. Internacional de libros de texto Seraton Pennsylvania.

2/Joaquín Gómez Morfín, "El control interno de los negocios". Editorial Diana 1989.

3/I.M.C.P. A.C., "El control Interno por objetivos y ciclos de transacciones". Editorial Resendiz.

Con base a las definiciones citadas podemos concluir:

A) El primer paso y elemento esencial para llevar a la práctica el control interno es la existencia de un plan de organización, el cual proporciona la apropiada división de obligaciones y responsabilidades en la empresa. Así pues, los diferentes aspectos encargados de las operaciones y custodia de los bienes deben de ser independientes del departamento de contabilidad; concepto basado en que ningún departamento posea el control sobre los registros de contabilidad de sus propias operaciones.

B) Para llevar a cabo el plan del control interno en forma eficiente es implícito una división de trabajo, en tal forma que ningún empleado efectue una transacción en forma íntegra, si no por el contrario, mediante esta división del trabajo se previene una verificación automática evitando posibles errores o fraudes.

C) El sistema de control interno debe ser reforzado por medio de las responsabilidades del auditor, por lo cual debe estar continuamente inspeccionando las operaciones del mismo, para señalar debilidades, así mismo debe tratar de que opere a su máxima eficiencia y efectividad.

Los conceptos mencionados en el punto anterior, muestran en forma implícita, aunque no detallada, las finalidades que se persiguen con el establecimiento del control interno.

Debido a que los objetivos del control interno constituyen el grado de eficiencia de una organización, creemos necesario precisar en forma detallada dichos objetivos, los cuales son principalmente:

1) Comprobación de la veracidad de la información, que proceda de toda la organización (información contable, financiera, administrativa, etc). Así mismo el sistema del control interno proporciona y cuida que la información sea completa, oportuna, objetiva y constante.

2) **Protección de la empresa:** En general es la salvaguarda de los bienes, así como un control efectivo sobre todos los aspectos vitales de la empresa, ya sea por medio de localización de errores, fugas o desperdicios innecesarios y /o fraudes (prevención de éstos o posibilidad para detectarlos).

3) **Cuidar y estimular la eficiencia de las operaciones y del personal,** ya sea por medio de la vigilancia ejercida en los informes de contabilidad, por medio del proceso operativo instituido, así mismo se promueve la uniformidad y corrección de registro de las operaciones de la empresa.

CONTROL INTERNO DEL CICLO DE INGRESOS:

El ciclo de ingresos incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos o servicios.

Objetivos de autorización: son todos aquellos controles que se establecen para asegurar el cumplimiento de las políticas y criterios establecidos por la administración. Los puntos más importantes de esta etapa son:

A) Los clientes son autorizados de acuerdo a las políticas, establecidas por la administración.

B) El precio y las condiciones de las mercancías que se proporcionan a los clientes son de acuerdo con las políticas adecuadas, establecidas por la administración.

C) Las distribuciones de cuentas y ajustes a los ingresos, costo de ventas, gastos de venta y cuentas de clientes deben de autorizarse de acuerdo a las políticas, establecidas por la administración.

D) Los procedimientos del proceso del ciclo de ingresos, deben de estar de acuerdo a las políticas adecuadas, establecidas por la administración.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones:

Estos objetivos son todos aquellos controles que se establecen para el correcto reconocimiento, procesamiento y clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas por la empresa, así como sus ajustes. Los principales objetivos son los que se mencionan a continuación:

A) Sólo deben de aprobarse aquellos pedidos de clientes por mercancías que se ajusten a las políticas adecuadas, establecidas por la administración.

B) Las facturas deben de prepararse correcta y oportunamente.

C) Los costos de las mercancías vendidas, así como los gastos de venta deben de clasificarse correcta y oportunamente.

D) La información del efectivo recibido debe de clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.

E) Los asientos contables del ciclo de ingresos deben de resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas, establecidas por la gerencia.

F) La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de ingreso, deben de producirse correcta y oportunamente.

Objetivos de verificación y evaluación:

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que informan, así como la integridad de los sistemas de procesamiento.

A) Deben de verificarse y evaluarse periódicamente los saldos de cuentas por cobrar y transacciones relativas.

Objetivos de Salvaguarda Física:

Estos objetivos son todos aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso.

A) El acceso al efectivo recibido debe de permitirse únicamente de acuerdo a los controles adecuados, establecidos por la gerencia, hasta que transfiera dicho control al ciclo de tesorería.

B) El acceso a los registros de embarque, facturación, cobranza y cuentas por cobrar, así como las formas importantes, los lugares y procedimientos de proceso debe de permitirse únicamente de acuerdo con las políticas adecuadas, establecidas por la gerencia.

Control Interno del ciclo de Compras:

Este ciclo esta integrado por todas aquellas mercancías que se adquieren para su posterior venta, también otros como la compra de activos fijos, servicios externos, suministros de abastecimiento de papelería, etc.

Objetivos de autorización: son todos aquellos controles que se establecen para asegurar que se estén cumpliendo las políticas y criterios, establecidos por la administración. Los objetivos más importantes se mencionan a continuación:

A) Los proveedores deben de autorizarse de acuerdo con las políticas, establecidas por la administración.

B) El precio y condiciones de los bienes, mercancías y servicios que han de proporcionar los proveedores de acuerdo a las políticas, establecidas por la administración.

C) Todos los pagos por mercancías, bienes y servicios establecidos deben de efectuarse de acuerdo a las políticas, establecidas por la administración.

D) Los procedimientos de proceso del ciclo de compras deben de estar de acuerdo a las políticas, establecidas por la administración.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones:

Son todos aquellos controles que se establecen para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en la empresa así como los ajustes a éstas.

A) Sólo deben de aprobarse aquellas ordenes de compra a proveedores por bienes, o mercancías, o servicios recibidos de acuerdo a las políticas, establecidas por la administración.

B) Los montos adeudados a proveedores por bienes, mercancías o servicios recibidos, así como la distribución contable de dichos adeudos deben de calcularse con exactitud y registrarse como pasivo en forma oportuna.

C) Los pagos y ajustes relativos a las compras deben de clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.

D) La información para determinar las bases de impuestos derivadas de las actividades de compras deben de producirse correcta y oportunamente.

Objetivos, verificación y evaluación:

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento. Estos objetivos para el ciclo de compras son:

Deben de verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas por pagar y las actividades de transacciones relativas.

Objetivos de salvaguarda física:

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para este ciclo son:

El acceso a los registros de compras, recepción, pagos, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso deben de permitirse únicamente de acuerdo a las políticas, establecidas por la administración.

Objetivos del ciclo de Inventarios:

Muchos de los productos adquiridos por la empresa se almacenan para su posterior venta.

Objetivos de autorización:

Son todos aquellos controles que se establecen para asegurarse de que se estén cumpliendo las políticas, establecidas por la administración.

A) Qué niveles de inventarios se deben de mantener de acuerdo a las políticas, establecidas por la administración.

B) El método de valuación de inventarios debe de autorizarse de acuerdo a las políticas, establecidas por la administración.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones;

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben de establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a éstas.

Establecer y mantener procedimientos de inventarios de acuerdo a las políticas, establecidas por la administración.

Objetivos de verificación y evaluación;

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento.

Estos objetivos para el ciclo de inventarios son:

Deben verificarse y evaluarse periódicamente las bases de datos, los saldos de inventarios y las actividades de transacciones relativas.

Objetivos para la salvaguarda física:

Son todos aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para el ciclo de inventarios son:

El acceso al inventario y a las propiedades, el acceso a los registros, así como las formas y documentos de control, lugares y procedimientos de proceso, debe permitirse de acuerdo a las políticas, establecidas por la administración.

Control Interno del ciclo de Nóminas:

El ciclo de nóminas comprende aquellas funciones como la contratación, clasificación y pago de sueldos.

Objetivos de Autorización:

Son todos aquellos controles que se establecen para asegurarse de que se estén llevando a cabo las políticas y criterios establecidos por la administración.

A) El personal debe de contratarse de acuerdo a las políticas, establecidas por la administración.

B) Los tipos de retribución y las deducciones de nómina deberán de autorizarse de acuerdo a las políticas, establecidas por la administración.

C) Todos los pagos de nóminas deben de efectuarse de acuerdo a las políticas, establecidas por la administración.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones:

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben establecer el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en la empresa, así como los ajustes a éstas.

A) Los montos adeudados al personal, así como la distribución contable de dichos adeudos deben de calcularse con exactitud y registrarse como pasivo reconocido y deben prepararse con exactitud.

B) Los importes adeudados al personal deben de clasificarse, concentrarse e informarse con exactitud y en forma oportuna.

C) Deben de prepararse asientos contables por las cantidades adeudadas al personal, por los pagos efectuados y por los ajustes relativos en cada período contable.

Objetivos de Verificación y evaluación:

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como la integridad de los sistemas de procesamiento.

Deben de verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos, registros de cuentas de nóminas y las transacciones relativas.

Objetivo de salvaguarda física:

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. El proceso para este ciclo es:

El acceso a los registros de personal, nóminas, formas, documentos importantes y lugares de proceso debe de permitirse únicamente de acuerdo a las políticas, establecidas por la administración.

DESCRIPCION AREA COMPRAS:

CONCEPTO: 4/ 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."

Las operaciones principales de esta área operativa son :

- Proposición de objetivos, políticas y metas de compras aplicarlos y vigilarlos.
- Establecer el plan general de compras, y programar las adquisiciones de acuerdo a las ventas, condiciones y ciclos del mercado.
- Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras, y proponer en su caso los cambios pertinentes.

-Establecer y actualizar los registros, precios y compras, de manera de que se pueda formar un historial de cada artículo.

-Recibir y tramitar solicitudes y requisiciones, para adquirir los artículos y servicios que las diversas áreas de la empresa lo requieran.

-Vigilar que los departamentos que solicitan artículos lo hagan por escrito, cumpliendo los requisitos establecidos por la empresa con las especificaciones adecuadas, y con la oportunidad para permitir el abastecimiento adecuado y normal.

-Obtener cotizaciones de diversos proveedores, y tener el historial de estas condiciones de compra, de artículos y servicios.

-Analizar probabilidades alternativas en la adquisición de cada artículo requerido.

-Seleccionar al proveedor que, por sus condiciones de venta del artículo requerido, así como las de su empresa, garanticen una compra óptima (el menor precio asegurado el abastecimiento).

-Vigilar que los pedidos se surtan de acuerdo a las especificaciones, tiempo, precio y demás condiciones de entrega.

-Coordinar en el establecimiento de políticas de pagos, de acuerdo a lo estipulado por la tesorería de la empresa, para aprovechar al máximo las posibilidades de negociación de las compras.

-Coordinar actividades con áreas relacionadas, principalmente en producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería.

DESCRIPCION AREA DE INVENTARIOS;

Los inventarios están constituidos por los bienes tangibles destinados a la venta o a la transformación para su posterior venta; tales como materias primas, productos en proceso, artículos terminados. Generalmente los inventarios representan uno de los activos más importantes de una empresa industrial o comercial, y son un factor determinante en la consecución de los objetivos y resultados económicos de la misma.

5/Concepto de Administración de Inventarios, según la comisión del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. A.C. :

“Es el conjunto de actividades que desarrollan los gerentes de una empresa para asegurar las existencias (en estos productos terminados) para la venta, cantidad y oportunidad necesarias a costos óptimos.”

Las operaciones principales o características de esta área son:

A)La estructura organizacional; es la descripción de objetivos políticos y procedimientos a seguir de la administración de inventarios, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento.

B)Definir claramente las actividades y funciones que integran la operación, y asignar los recursos materiales, humanos necesarios.

C)Tener programas de ventas para planear perfectamente los índices de inventarios mínimos y máximos de cada producto.

D)Establecimiento y vigilancia en un sistema de almacenamiento para salvaguarda, custodia, distribución, acomodo y movimiento de materiales, así como la óptima utilización en áreas de almacenaje.

E)Diseñar formas de documentación para controlar los movimientos de existencias, y definir el flujo de las mismas, de tal forma que permita el procesamiento correcto y oportuno de datos.

F) Implantar un sistema de costo adecuado y un método de valuación para el registro contable de inventarios.

G) Definir la forma, oportunidad y grado de detalle y frecuencia de los informes necesarios, que permitan mantener la comunicación en los diferentes niveles de la organización.

H) Implantar procedimientos presupuestarios, para comparar los sistemáticamente con los resultados reales, y detectar y corregir oportunamente las desviaciones.

I) Establecer medidas de control para identificar oportunamente inventarios de lento movimiento y obsoletos.

J) Coordinar actividades con áreas relacionadas, como compras, producción, ventas, control de calidad y finanzas, para vigilar e incrementar la productividad.

DESCRIPCION AREA DE VENTAS:

Las ventas constituyen una operación de primordial importancia en la empresa, en virtud que representan el ingreso y permiten llegar a su objetivo. Su influencia en los resultados que se obtienen es determinante. Será el elemento para hacer frente a los costos y gastos totales, para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Consecuentemente todas las mejoras en la eficiencia de la operación de ventas, inciden directamente en la obtención de mejores resultados.

Concepto de Ventas 6/, según la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. :

"Es el conjunto de actividades que realiza una entidad económica para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos."

La operación de ventas comprende las siguientes actividades:

A) Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ventas, dentro de los objetivos generales de la empresa, y vigilar su cumplimiento. Los objetivos pueden estar relacionados con el nivel de servicio, crecimiento de ventas, estabilidad, ganancias, determinación de precios, de productos, la distribución. Las políticas pueden referirse al volumen, frecuencia, zonas y remuneración al personal de ventas.

B) Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la operación de ventas y proponer los cambios pertinentes.

C) Planear las actividades para que se vendan los productos adecuados, en el lugar que se necesiten oportunamente, en las cantidades convenientes y a los precios correctos.

D) Identificar las necesidades de los clientes en el campo de acción de la empresa y coordinar con los demás departamentos involucrados, especialmente con el de mercadotecnia.

E) Conocer características de sus competidores y las condiciones de venta que ofrecen.

F) Persuadir al cliente de adquirir los productos de la empresa, surtirlos y establecer condiciones de pago.

G) Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.

H) Vigilar la correcta secuencia de la venta, desde el pedido para darle el debido seguimiento, hasta la entrega con oportunidad y satisfacción del cliente.

I) Coordinar las ventas con la publicidad, para incrementar la efectividad de ambos.

J) Realizar promociones de ventas.

K) Preparar pronósticos de ventas.

L) Tener una presupuestación adecuada y explicar las variaciones de importancia. Estas explicaciones permitirán tomar medidas correctivas necesarias y retroalimentar el proceso de planeación.

LL) Establecer estadísticas por líneas de productos, para ver su aceptación y exigencias del mercado.

M) Seleccionar y promover líneas y /o artículos con mejores márgenes.

n) Adiestrar al personal en la obtención de objetivos, adheriendo las políticas de comercialización y crédito, y su aplicación.

DESCRIPCION DEL AREA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

Concepto de administración de Recursos Humanos, según la comisión de Auditoría Operacional del I.M.C.P. A.C. : 7/

"Es el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario a la empresa; establecer las bases de remuneración más adecuadas; manejar con efectividad las relaciones entre empresas y empleados, y de éstos entre si; entrenar y desarrollar al personal y cuidar que éste cuente con los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y a la satisfacción de sus necesidades como individuos." Las principales actividades características de esta área son las siguientes:

A) Contratación y despido de personal, que incluye las operaciones de reclutamiento, selección, preparación inicial de nuevos empleados, promociones y despido.

B) Administración de sueldos y salarios, que implica la clasificación de empleados y obreros conforme a su experiencia, y la fijación de los sueldos correspondientes a cada categoría; el señalamiento de los procedimientos de evaluación para la determinación de méritos; el establecimiento de incentivos, compensaciones adicionales y las políticas para su otorgamiento.

C) Las relaciones industriales, es la actividad encaminada al estudio y mejoramiento de las comunicaciones entre el personal y de éste con la alta dirección de la empresa; la negociación de los contratos colectivos y otras relaciones con el sindicato; el cuidado y promoción de la disciplina necesaria al buen y eficiente funcionamiento de la empresa, y la continúa investigación de fallas e implementación de instrumentos que mejoren la eficiencia del personal.

D) La organización, capacitación y desarrollo, que implican coordinar con la alta gerencia la definición de la organización (que incluye la descripción de puestos), y las necesidades de capacitación y desarrollo del personal; establecer y vigilar programas de desarrollo y entrenamiento para fortalecer su capacitación técnica.

E) El servicio a empleados, que involucra servicios médicos, facilidades de trabajo al personal, instalaciones, métodos adecuados de protección y seguridad industrial, así como los servicios que permitan esparcimiento etc.

F) La vigilancia del tipo tendiente a cuidar el cumplimiento de las disposiciones fiscales y laborales.

DESCRIPCION DEL AREA DE COBRANZAS:

Concepto según la comisión de auditoría Operacional 8/, que se muestra a continuación.

"Es el conjunto de actividades que realiza una empresa, para la recuperación del precio de los productos proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito. La operación de cobranzas incluye la coordinación con los objetivos políticas y actividades de la operación de otorgamiento de crédito.

Para establecer el marco de referencia que delimita la operación de cobranzas, se mencionan a continuación las actividades básicas que la integran:

A)Intervenir en el establecimiento de metas a corto y largo plazo, que significa la cuantificación de los objetivos establecidos.

B)Planear actividades y los recursos que deben asignarse para alcanzar las metas establecidas en esta operación.

C)Proponer y asignar los recursos humanos materiales que integran la operación, y manejarlos de forma eficiente.

D)Tener bien definidos los procedimientos de cobro, llevarlos a cabo de acuerdo a lo previsto y efectuar actualizaciones para mejorar los antiguos procedimientos.

E)Controlar la documentación que ampara todas las cuentas por cobrar de la empresa.

F)Tramitar el cobro de la documentación de acuerdo al procedimiento establecido (presentación de facturas para su pago, aceptación de documentos, envío de facturas por correo, vigilancia de cobros a través de bancos, etc.).

G)Llevar a cabo la prosecución de la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes, tomando en cuenta las condiciones particulares de cada cliente, (estados de cuenta, cartas, llamadas telefónicas, abogados, etc) y dejar constancia de los resultados de la misma.

H)Registrar los resultados de acción de cobro en forma coordinada por la caja,control de correspondencia contabilidad, etc. Este registro estará en función a los sistemas establecidos, así una empresa codificara el aviso de cobro para su posterior proceso electrónico y extraerá el documento del archivo de pendientes de pago, anotará en sus registros individuales la cobranza efectuada, etc...

I)Controlar y registrar las modificiaciones en los adeudos de los clientes, derivados de intereses moratorios, rebajas, devoluciones, descuentos, reposiciones.

J)Informar oportunamente la cobranza realizada, esta información debe de proporcionar, en su caso, los datos necesarios para el cálculo de descuentos por pronto pago,rotación de cuentas, etc...

Programa y responsabilidades de los Papeles de Trabajo:

Un programa de auditoría es el plan detallado de acción para la auditoría. Es tan importante el programa de auditoría para el auditor, como para el navegante un mapa. Con un buen programa, consciente, el auditor podrá hacer una auditoría.

Un buen programa es una guía que determina los controles del auditor. En la Auditoría Operacional los programas varían de año en año o de área en área, el programa raramente será el proforma debido a que las operaciones varían por lo que se preparan en avance y se usan una y otra vez bajo circunstancias especiales.

Los beneficios de un Programa:

Por cada fase de trabajo de auditoría debe haber pasos sistemáticos y planeados, para comunicar ambos entre supervisores y gerentes de auditoría.

Proveer las bases para asignar trabajo a los ayudantes de auditoría.

Permite a los supervisores de auditoría y gerente que comparen lo hecho con lo planeado.

El material para asistir en el entrenamiento a los empleados sin experiencia en los pasos de la auditoría.

Deberá de usar para proveer una sumaria, que lleve record del trabajo efectuado.

El beneficio del Supervisor y reducir la cantidad ó monto de supervisión necesaria para el desarrollo de dicho trábajo.

Papeles de trabajo:

El término de “papeles de trabajo” es usado para describir a las cédulas de auditoría, análisis y memoranda descriptiva, que son preparadas por el auditor durante su asignación de la auditoría.

En muchos casos también los papeles de trabajo pueden incluir documentos suministrados por el personal de la organización u otras fuentes externas. La característica común de todas estas situaciones es que los mencionados documentos son de alto significado en la descripción de los resultados de trabajo de auditoría, que formalmente retienen regerencia subsecuente y que soportan las conclusiones y recomendaciones presentadas. Los papeles de trabajo constituyen de esta manera el puente entre el trabajo actual de auditoría y los reportes presentados.

Función de los papeles de trabajo;

Se podrá comprender el problema de los papeles de trabajo, contemplando sus características y funciones principales. Estas se describen a continuación;

1) REGISTRO DEL TRABAJO EFECTUADO: Independientemente de si el trabajo de auditoría se lleva a cabo mediante el seguimiento de manuales preescritos, es importante establecer un registro del trabajo que se está efectuando; que incluye la localización de la actividad particular sujeta a revisión, el alcance o cobertura de la auditoría y de los resultados obtenidos.

2) Uso durante la Auditoría: Por lo general los papeles de trabajo juegan una influencia directa en la ejecución del esfuerzo específico de auditoría. De esta manera, por ejemplo: un papel de trabajo lo constituye el diagrama de flujo que se prepara y usa en relación a la revisión de las actividades contempladas en todas las etapas de un proceso.

3) Descripción de situaciones de especial interés: Todo trabajo de revisión es ejecutado sobre situaciones, que se van encontrando y son de especial significado en términos del cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos, exactitud, desarrollo de personal, posibilidades de ahorros en costos, oportunidades de ingresos etc.

4) Como soporte de conclusiones y recomendaciones específicas:

En algunos casos en específico se requiere involucrar el desarrollo de conclusiones y recomendaciones específicas, que requieren de ser reportadas de alguna manera. Es función importante de los papeles de trabajo mostrar cómo se llega a un juicio conclusorio y proveer el soporte necesario para la conclusión o recomendación final.

TIPOS DE PAPELES DE TRABAJO:

Debido al amplio rango de actividades operacionales revisadas, y también al gran rango de procedimientos de auditoría utilizados, es inevitable que la forma y contenido de los papeles de trabajo varíen grandemente. Sin embargo, estos documentos pueden caer en ciertas categorías principales, mismas que se pueden identificar como sigue:

1) Relacionar el apego a los procedimientos de auditoría; con frecuencia este trabajo se efectúa con apoyo de formas preimpresas de contenido estándar.

2) Cuestionarios Completos: Son aquéllos que cubren tipos particulares de procedimiento de control interno. Estos cuestionarios normalmente requieren respuestas de si o no que se complementan con comentarios adicionales.

3) Descripción de Procedimientos de Operación: Estos describen brevemente la naturaleza y alcance del tipo específico de actividad operacional (o grupos de actividades). Esta descripción usualmente proporciona una base esencial para efectuar pruebas y evaluaciones posteriores. Se pueden presentar en forma de diagrama o en una forma descriptiva o haciendo una combinación de ambas.

4) Actividades de Revisión: Este tipo de papeles de trabajo contemplan el alcance de investigaciones específicas que se hacen para evaluar la eficiencia de una de las actividades operacionales. Tales investigaciones pueden incluir la comprobación de datos, observaciones, cuestionamientos, personal clave etc...

5)Evaluaciones Específicas: Como complemento a las anteriormente mencionadas investigaciones, se tienen las interpretaciones específicas y las evaluaciones que se requieren hacer para establecer conclusiones o recomendaciones a incluir en los reportes. Estos papeles son de especial importancia debido a que representan el soporte directo del informe final de auditoría. Estas evaluaciones incluirán los siguientes factores Humanos, operacionales, financieros.

6)Borradores de Reportes: Dentro de los límites razonables, es útil incluir que los papeles de trabajo contengan información objetiva de acuerdo a la planeación detallada. La inclusión de otros asuntos, ocasionalmente puede dar la impresión de un sentido de cantidad. Habrá que recordar que la calidad es un requisito de formulación de los papeles de trabajo.

Los estándares relativos a papeles de trabajo generalmente caen dentro de dos grupos; A)Contenido B)Forma

Estándares de Contenido: Desde el punto de vista de contenido, están los asuntos que generalmente son de interés para el auditor y pueden incluir:

1)Relevancia de los objetivos de auditoría: El primer punto requerido es que los papeles de trabajo contengan información objetiva de acuerdo a la planeación detallada. La inclusión de otros asuntos ocasionalmente puede dar la impresión de un sentido de cantidad. Habrá que recordar que la calidad es un requisito de formulación de los papeles de trabajo.

2) Condensación de los detalles: Nuevamente la condensación y la cuidadosa sumarización de los detalles puede reducir los papeles de trabajo y hacer un uso más eficiente. Una condensación efectiva requiere de un especial esfuerzo, por parte de cada uno de los elementos del grupo de auditoría.

3)Claridad en la presentación: íntimamente ligado con el estándar de presentación del material básico, de manera tal que sea claro y comprensible. Para que esto se lleve a cabo, se requiere contener lo presente en la planeación antes de iniciar el trabajo de auditoría.

4) Exactitud: Un estándar esencial es la exactitud en la información y en los datos cuantitativos. Cada elemento del grupo de auditoría debe de reconocer que lo que está preparando será usados en cualquier momento en el futuro para responder preguntas específicas, o dudas que serán resueltas por medio del cotejo de alguna cifra o integración de algún saldo en específico.

5) Acción sobre asuntos Pendientes: En una auditoría es normal que surjan los cuestionamientos a los que se debe dar una respuesta satisfactoria y convincente. Una auditoría no se puede considerar como terminada, siempre y cuando no se satisfaga la resolución de los asuntos pendientes.

Estándares respecto a forma; estos incluyen los siguientes:

1) Preparación de encabezados: Los encabezados requieren ser preparados de manera uniforme. El encabezado central debe incluir el título de la asignación total de auditoría, los aspectos particulares de la asignación y la fecha correspondiente. Un encabezado lateral puede indicar el nombre de las personas que prepararon el papel de trabajo y la fecha en que fue preparado.

2) Organización: Los asuntos cubiertos necesitan ser organizados de manera tal, que facilite la lectura y comprensión de terceras personas.

3) Claridad y legibilidad: En adición se requiere que los papeles sean preparados en forma clara y legible, para que éstos cumplan su función con eficiencia. Esta presentación confirma la calidad y cuidado en su preparación.

4) Indexación Cruzada: Todos los papeles de trabajo deben estar indexados y a su vez, cruzando los índices entre los mismo papeles, de manera que permitan una fácil consulta, tanto por el auditor como para su supervisor.

Importancia de papeles de trabajo:

El contador público al ejercer su profesión en forma independiente, tiene la obligación de tener la documentación acumulada por auditoría, y en caso de fallo de estos documentos, que es la evidencia suficiente y competente, no podrá emitir un juicio fidedigno sin el respaldo de una documentación constituida por papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo constituyen el eslabón que une los registros y operaciones de la empresa con los informes y sugerencia que presentará el auditor, por lo tanto, son la historia del trabajo realizado y constituyen la pauta de la revisión, describiendo los procedimientos aplicados, la comprobación efectuada y los resultados del examen practicado.

La Comisión de Procedimientos de Auditoría del I.M.C.P. A.C., al discutir las normas de auditoría generalmente aceptadas, señala que los procedimientos de auditoría consisten en que los papeles de trabajo contengan evidencia de la planeación llevada a cabo por el auditor, la naturaleza y oportunidad, y el alcance de los procedimientos de auditoría aplicados y de las conclusiones alcanzadas.

De acuerdo a la experiencia del auditor, los papeles de trabajo mostrarán los detalles para lograr un entendimiento. La cantidad de documentación será su juicio profesional, dado que no es práctico ni necesario documentar todas las observaciones.

En los papeles de trabajo, están las bases para preparar el informe o dictamen dirigido a la empresa, la evidencia de la extensión de los procedimientos de auditoría utilizados y la prueba de "cuidado y diligencia razonables" que ejerció el auditor en el transcurso de su examen.

Si los papeles de trabajo reúnen las características mencionadas en el párrafo anterior, (la evidencia comprobatoria obtenida por el auditor), se lograrán los siguientes objetivos:

A) Facilitar la preparación del dictamen o informe del auditor.

B) Contendrá la evidencia de la extensión de los procedimientos de auditoría utilizados, y la prueba del cuidado y diligencia ejercidos.

C) Son la fuente información básica para la preparación de cualquier informe de la empresa o de los resultados de sus operaciones.

D) Se utilizarán para coordinar y organizar todas las fases del trabajo de auditoría.

E) Constituir un registro histórico permanente de la información contable examinada, y de las operaciones con base a los procedimientos de auditoría generalmente aceptados.

F) Se utilizarán como guía o fuente de información en auditorías subsecuentes.

Por otra parte, se considera a los papeles de trabajo completos, cuando reflejen en forma clara las siguientes características:

a) La naturaleza y composición de cualquier dato significativo está contenido en los registros de la entidad económica.

B) Los métodos de verificación empleados, los cuales incluyen en detalle las notas y explicaciones de trabajo de auditoría realizada, la razón que tuvo el auditor para aplicar u omitir procedimientos de auditoría.

c) Las opiniones de calidad y suficiencia de información examinada, el control interno, así como la capacidad de las personas responsables de las operaciones y registros revisados.

D) Las cifras y los datos son los necesarios para la preparación del dictamen o informe.

Cada papel de trabajo deberá contener en forma esencial:

- 1) Nombre de la compañía auditada, descripción de la información presentada y fecha de los estados financieros.**
- 2) Fecha y firma de quien efectue el trabajo y las personas que lo supervisen.**
- 3) Identificación completa de cuentas analizadas de los empleados entrevistados y de la documentación revisada.**
- 4) Referencias correspondientes a la balanza de comprobación y a las cédulas o cifras interrelacionadas.**
- 5) Fuentes de información (mayor, auxiliares, documentos comprobatorios, etc.).**
- 6) Naturaleza del trabajo de verificación así como la extensión y alcance de las pruebas selectivas.**
- 7) Marcas estandarizadas, para la identificación de los procedimientos de auditoría, de carácter ordinario y recurrente, evitando continuas explicaciones en los mismos.**
- 8) La conclusión o conclusiones a las que se ha llegado.**

En resumen, para que los papeles de trabajo cumplan los requisitos señalados, deberán elaborarse cuidadosamente y estarán desarrollados con los detalles necesarios. En caso de que no se presenten con los requisitos, podrán tener mayor trabajo adicional y por consecuencia será de información inestable para elaborar el informe o dictamen.

Capítulo 4

Áreas primordiales de aplicación.

1) Área de Compras.

2) Área de Administración de Inventarios.

3) Área de Ventas.

4) Área de Recursos Humanos.

AREA DE COMPRAS;

El punto de partida en el ciclo operativo total en una organización, es tener en stock productos que serán vendidos, según las necesidades propias del mercado. Este stock pudiese incluir (materia prima, materiales en proceso, etc). La importancia de la actividades de compras es usualmente muy grande, ya que la típica acción de compras infiere más de la mitad de los costos incurridos en una organización por los productos y servicios que vende. Lo que se compra está directamente relacionado con la eficiencia, con el volumen de las ventas. En adición, la función de compras tiene una relación operacional directa con las actividades de recepción, de almacenes, de venta de desperdicios y de cuentas por pagar.

Ciclo Normal de la función de compras:

La función de compras puede ser vista como incluyendo una serie de pasos perfectamente definidos, como a continuación se muestra:

1) **Determinación de necesidades:** En primer lugar, habrá de determinarse la necesidad específica que requiere ser satisfecha a través de la acción de procuración. Incluye la especificación de los productos y sus especificaciones de cantidades y requerimientos de entrega u otra información pertinente.

2) **Autorización de la compra:** Como segundo paso, debe de haber una autorización, para proceder a comprar, a identificar qué es lo que se necesita y hay que decidir como se va a obtener.

3)Efectuar la compra: El grupo de compras se ocupa ahora de localizar el proveedor que se crea puede proporcionar los artículos buscados, sobre las bases más ventajosas para la organización. La selección del proveedor debe de decidirse en un acuerdo definitivo de compra.

4)Seguimiento: Hasta el límite que sea necesario, debe de haber una acción de seguimiento por parte del grupo de compras, de igual manera debe asegurarse que la entrega de la mercancía que se requiere se lleve a cabo en la forma que satisfaga las necesidades del requiriente.

5)Complementar la entrega: La entrega se hace, y en ese momento se debe determinar si se está cumpliendo con lo acordado, o si se presenta algún problema o cambio imprevisto susceptible de reclamo.

6)Liquidación: Finalmente, se liquida al proveedor sobre las bases acordadas y así, la transacción de compras queda concluida, obviamente, condicionada a las garantías ofrecidas por el proveedor.

El problema de control queda cubierto en los anteriores pasos operativos, los cuales conforman el ciclo de la función de compras.

Alcance: sirve para determinar las bases sólidas comunicadas al grupo de compras. Las fuentes típicas para estas determinaciones son las que se mencionan a continuación:

1) La cédula de producción misma, que al contemplar la explosión de materiales, identifica los requerimientos específicos en términos de partidas individuales de productos, especificaciones y condiciones de entrega.

2) Un sistema de inventarios con niveles determinados de existencia por cada producto, el cual genera automáticamente ordenes de requisición por cada partida individual cuando llega a su nivel de existencias más bajo.

3) Proyectos especiales por cada inversión de capital que acarrea con ella requerimientos de materiales y servicios.

4) Otras necesidades operacionales que puedan ser evaluadas en alguna forma, transformadas en requerimientos de compra.

Es importante el cuestionamiento sobre el sistema diseñado que está operando actualmente y la evaluación de este último.

Responsabilidad para la determinación de necesidades:

El departamento de compras continuamente está en buena posición de saber qué es lo que sucede en el obscuro método o política, para determinar las necesidades; además, está calificado para opinar sobre el suministro normal de requerimientos. El papel de la función de compras se extiende además, hacia la determinación de necesidades por diferentes caminos.

El grupo de compras, a través de sus propias actividades, está en contacto con las condiciones de mercado y está preparado para evaluar nuevos desarrollos y tendencias, para así evitar escasez o exceso de inventarios.

El comprador, en lo individual, además está íntimamente más relacionado con la situación de los diferentes proveedores, especialmente los más importantes.

Procedimientos para la determinación de necesidades:

Una vez determinadas las necesidades, deben de ser consignadas en formato, que por lo general es una forma de requisición, la cual especifica las necesidades con sus características pertinentes, aprobaciones, y cualquier otra información que contribuya a los propósitos de la organización.

Autorización de la compra:

La compra involucra ciertas cuestiones adicionales, que generalmente no son responsabilidad final de la gente que determina la necesidad. Estas son las cuestiones más típicas y representativas.

1)¿ El artículo a comprar no está disponible en la tienda? El grupo de compras debe de tener conocimiento de si el artículo que se requiere comprar no se encuentra disponible en algún lugar de la organización, en algunos casos es necesario hacer una investigación específica para cerciorarse de esta posibilidad.

2) ¿Puede efectuarse la compra?

Nuevas condiciones pueden ser una variable determinante, o si existen modificaciones en el mercado. En estos casos, se deben de establecer discusiones adicionales con los usuarios o vendedores de la organización.

3) ¿Son los requerimientos acordes con el presupuesto?

En esta etapa es muy importante llevar las comparaciones del control presupuestal, porque las compras que ya estaban proyectadas, con anterioridad, están variando los factores, y explicar las variaciones de importancia por las cuales se está excediendo el presupuesto.

4) ¿En que posición financiera se encuentra la organización? Desde el momento en que se establece la compra se contrae un compromiso financiero. Surge la pregunta, si la organización está en condiciones de hacer frente a esta obligación. En algunos casos podrá ser tal vez necesario diferir la compra o reducir su volumen.

Procedimientos para la autorización de la compra;

La autorización de la compra es manejada según la forma de requisición. La cual es aprobada y requiere del pleno conocimiento del grupo de compras, por lo cual ha cubierto todos los requisitos y esta haciendo un beneficio de los intereses de la organización. De esta manera se llega a la esencia de la actividad de compras, o sea la búsqueda del proveedor y el arreglo definitivo para satisfacer las necesidades de la compañía. En la selección del proveedor se deberán de tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

A) Utilización de la explotación de la competencia. Esto obliga al proveedor a hacer negocio con el comprador, para lograr una reducción de precios hasta un nivel más óptimo a sus intereses. Esto significa que solicitar la lucha por la competencia es un procedimiento estandarizado aplicable al máximo de oportunidades, con excepción de aquellas situaciones especiales a donde exista un único proveedor, o por alguna razón de fuerza mayor, se necesite con urgencia el producto y no sea posible llevar a cabo el juego de la competencia de proveedores.

B) La confianza en cada uno de los proveedores, en particular, en los términos de la experiencia basada en años anteriores y la reputación financiera de este último.

C) La evaluación de los diversos factores involucrados en la determinación del servicio a recibir. Esto incluye precio, condiciones de absorción de gastos de entrega, tratamiento de gastos de manejo, mantenimiento de reservas de inventarios, capacidad de satisfacer requerimientos de entrega, calidad del servicio de soporte, desarrollo de productos etc.

Procedimientos para efectuar la compra: El procedimiento para manejar la fase de transacción puede variar, pero una situación típica incluye los siguientes aspectos:

A) Obtener la autorización de compra y asignarla a un miembro del grupo de compras, dependiendo del tamaño de la compra y el tipo. En la práctica es normal la especialización de los compradores y está condicionada al volumen de compras y operaciones de la organización.

B) Los registros de proveedores normalmente deben de contener referencias cruzadas con el tipo de productos que ofrecen, para poder consultarlos en un momento dado.

C) Un comprador consultará con sus superiores y con el usuario/vendedor, para aclarar cualquier duda o inquietud.

D) Las cotizaciones deberán solicitarse por medio de la forma estándar, aún cuando sea por teléfono.

E) Se seleccionara la cotización más viable, haciendo mención de las ventajas que influyeron en la determinación. Si la recomendación es hecha sin haber concurrido el factor competencia, deberán de adjuntarse las demás cotizaciones y elementos de soporte.

F) La recomendación del comprador deberá ser revisada por su superior, tanto como sea necesario.

G) El registro de autorización de compras es cruzado con el número de compra y se relaciona con el registro de ordenes de compra emitidos.

H) La orden de compra deberá ser enviada al proveedor, recabando en una copia la firma de conocimiento y aceptación, la cual se devolverá al departamento de compras.

La orden de compra se controla por su número de folio. Es preparada en una forma multicopia, de tal manera, que la información que contiene pueda ser seguida por otras entidades operativas de la organización, incluyendo al usuario, al departamento de recepción y al área de cuentas por pagar.

A continuación, el grupo de compras debe de vigilar que los productos comprados se entreguen de acuerdo a la orden de compra.

Los principales procedimientos que se requieren son las actividades tales como, la de recepción; la de inspección organizacionalmente independiente del grupo de compras, y que los registros de esas actividades son transmitidos directamente a la función de cuentas por pagar; simultáneamente, todos los registros de reclamaciones, cualquiera que fueran, deberán ser establecidos claramente y también serán transmitidos al grupo de cuentas por pagar.

Medición de la eficiencia de la actividad de compras:

El problema principal es medir la eficiencia de la actividad de compras, debido a que cada transacción de compras involucra un juicio, y es difícil medir la calidad de ese juicio. Los ahorros o beneficios son transferidos a los grupos usuarios, bajo la tesis de procurarles costos más bajos, mismos que se reflejarán en los resultados de operación de estos grupos.

Y existe otra dificultad más, que reside en la contribución del departamento de compras. En muchos de los casos, es un esfuerzo de medición en el que se deben de establecer objetivos medibles. El volumen del importe de compras esperado a través del departamento de compras, es una gran base, partiendo de la cual se pueden determinar las posibilidades de ahorro a través de la reducción de precios de compra. Como previamente se analizó, existe un tipo de posibilidad a través de la expansión del proceso competitivo, el cual obviamente depende del desarrollo de fuentes adicionales de provisionamiento. Los objetivos de esta manera establecidos, vienen a constituir la base para un reporte periódico de los resultados logrados comparando los correspondientes objetivos.

ADMINISTRACION DE INVENTARIOS:

La función de la administración de inventarios la podemos definir de la siguiente manera: Es el conjunto de actividades desarrolladas en una empresa, para poder tener las existencias necesarias, que permitan cumplir con el objetivo social de la misma, así como también, para evitar, en lo posible, las pérdidas ocasionadas por una deficiente inversión, manejo y/o custodia de estas existencias.

El objetivo de la Auditoría Operacional sobre la función de administración de inventarios es revisar las actividades, objetivos, políticas y procedimientos que integran el concepto de esta función en la empresa, para determinar si se cuenta con los dispositivos necesarios que permitan actuar con eficiencia, con el propósito de mejorar esta y, en consecuencia, alcanzar una mayor productividad posible. En forma más específica podemos considerar los siguientes puntos:

1) Evaluar las políticas y procedimientos adoptados por la empresa, para llevar a cabo el control de inventarios.

2) Determinar el grado de cumplimiento por parte del personal de la misma con los sistemas establecidos.

3) Proponer los cambios que estiman necesarios para incrementar la eficiencia en el ejercicio de esta función con lo que se obtienen los siguientes resultados:

A) Contar con una cantidad de existencias adecuada que satisfaga la demanda existente en la actualidad y en el futuro, evitando así la inversión ociosa de este rubro y que pueda existir obsolescencia de inventarios y/o lento movimiento de los artículos.

B) Como resultado del punto anterior, se podrá reducir el costo de mantenimiento de almacén.

C) Se conoce de manera oportuna el volumen e importe de los movimientos de las mercancías y de las existencias disponibles en un momento determinado, lo que facilitará la toma de decisiones en este punto.

D) Se lleva a cabo una salvaguarda de las existencias, reduciendo la posibilidad de error o de un mal manejo de las mismas.

E) Se obtiene un aprovechamiento de recursos materiales, técnicos y humanos con que se cuenta en la empresa.

F) Se cuenta con mejores sistemas de trabajo lo que constituye una reducción de ineficiencia y, por lo tanto, el costo de operación de ventas.

G) Se facilitará la conexión con otras actividades comunes, por ejemplo, (compras, ventas, etc).

H) Se mejoraran las condiciones y satisficera la demanda de los clientes: como tiempo, costo, etc.. Obteniendo con ello un muy probable incremento en las ventas.

I) Sería más rápida la rotación de inventarios, lo que contribuiría a obtener mayor productividad en este rubro.

J) Se facilitará el cumplimiento de los presupuestos de operación de la empresa.

Para la obtención de mayores resultados en el desarrollo y conclusión de la Auditoría Operacional sobre el control de inventarios, será conveniente tomar en cuenta los siguientes aspectos.

A) Características de la empresa:

Ubicación, tipo de actividad, principales operaciones, volumen e importe de operaciones que realiza, sistema de organización general.

B) Características de los inventarios:

Tipo de existencia que maneja, volumen e importe de existencias, ubicación de almacenes, plazos de rotación.

C) Sistema de control existente:

1) Estructura de organización por departamentos, forma de distribución y coordinación de las labores y responsabilidades.

2) Procedimientos de trabajo utilizados, formas, registros, tipo de información empleada (manual y mecanizada, mediante un procesamiento electrónico de datos.)

3) Supervisión existente, procedimientos de revisión y aprobación de las operaciones de intervención del grupo de auditoría.

El ciclo de control del proceso de almacenes:

Destaca el hecho de que la función de los inventarios en los almacenes se ve involucrada muchas veces en un amplio campo de actividades operativas; por consiguiente se requiere nuevamente dividir el proceso en los pasos específicos que comprenda esta función típica:

A) La determinación del tipo de materiales y cantidades que se van a mover dentro de los almacenes.

B) La aceptación de los materiales por los almacenes.

C) El almacenamiento de esos materiales, de tal manera que se encuentren adecuadamente salvaguardados y disponibles para cuando se requieran.

D) La recolección y distribución de materiales específicos bajo un requerimiento debidamente autorizado.

Area de Ventas:

El objetivo común de todas las actividades de ventas es llegar a las metas preestablecidas. El objetivo específico es la venta inmediata. La publicidad de la venta especial del mañana ofrece a la tienda una gran variedad de departamentos especializados en su género. Usualmente hay un sin número de factores operativos, entre otros, las causas imprevistas, la situación de los nuevos desarrollos, etc., que hacen imposible poder decir con precisión cuanto ha contribuido una acción promocional de ventas actualmente alcanzadas.

No obstante, que existe un gran número de tipos de actividades promocionales de ventas, ellas pueden individual o colectivamente reflejar un ciclo operacional con puntos comunes de necesidades de control. Estas son las siguientes:

1) Determinación de los objetivos: Saber dónde se espera llegar y qué alternativas disponibles se encuentran especificadas y determinadas por sus costos.

2) Aprobación de presupuestos: Estos juegan un papel principal para asegurar una mejor planeación y control, y dan una especial importancia a las actividades promocionales de venta.

3) Determinación de proveedores:

Es la utilización de terceras personas, para llevar a cabo las campañas o programas tales como, agencias de publicidad, medios de publicidad y proveedores diversos.

4) Recepción de productos o servicios:

El producto es una simple posición y está sujeta a los estándares usuales de buena recepción. A la organización le conciernen dos características.

A) El valor del máximo proveedor a través de la buena calidad y al nivel de costos razonable.

B) El suponer que sólo este le va a proveer y cómo se está recibiendo.

5) Liquidación: Esta etapa sigue a la de recepción, e involucra una determinación de qué facturas están correctas, atendiendo a los acuerdos previamente logrados.

6) Evaluación de resultados: Esta etapa final es de revisión y evaluación de lo que se está cumpliendo.

Los controles en todas las etapas operacionales individuales deben de ser evaluados por cada esfuerzo promocional de ventas.

En tanto que la naturaleza general de las actividades de promoción de ventas se han delineado previamente, se presentan muchos otros problemas, en el caso de tipos particulares de promoción y en los problemas especiales.

1) Servicio de clientes en la promoción de ventas: Esta integrada por los servicios de demostración de ventas en exhibición de imágenes o anuncios de la organización, en el entrenamiento en el uso del equipo, el problema común es el conquistar al cliente con las demostraciones iniciales, la calidad de servicio y ver si están rindiendo.

2) Materiales entregados en demostración: El problema aquí se centra en la prudente procuración de los materiales, la adecuada recepción de ellos, el cuidado de cómo sean ellos manejados y protegidos mientras esperan ser usados, la manera cómo serán distribuidos y la eficiencia de su cuidado y uso por los clientes o receptores.

3) Premios: Existen muchos tipos de promoción a través del uso de premios, el mas común es el que se canaliza a través de vales. Aquí el problema de control es que los vales se convierten en sustitutos del dinero, óbviamente el control sobre su emisión debe de canalizarse por medio de ciertos procedimientos.

4) Cupones: En ciertas negociaciones, un tipo popular de promociones de ventas se sucede al entregar cupones al consumidor, para reducir el precio de algún producto en particular.

5) Descuentos especiales: Este consiste en el uso de precios especiales de temporada anunciados de alguna manera al consumidor final. Se involucra una especial complicación cuando los descuentos se aplican a los inventarios en existencia; consecuéntemente tendrán que establecerse mecanismos de control para asegurarse del inventario afectado.

Area de Recursos Humanos:

Una adecuada comprensión de la función del departamento de recursos humanos debe nuevamente dar con el reconocimiento de los problemas de la gente. Son parte principal de la responsabilidad básica de cada administración bajo circunstancias normales. Es responsabilidad de cada administrador seleccionar, administrar, desarrollar y recompensar a la gente. Además es necesario que la organización desarrolle políticas y procedimientos con base en estándares apropiados de calidad, y de la aplicación equitativa a todos los componentes de la misma organización, y que comprendan simultáneamente, los aspectos legales y de su responsabilidad social.

Principal Area de aplicación:

El área de aplicación de la función de personal es la gente, sin quién importar quiénes seán y lo que hagan en la organización. Y en su aspecto más importante, el carácter común son los problemas con esa gente. Las condiciones del trabajo, la naturaleza del trabajo desarrollado y el nivel económico de compensación, resultan problemas significativamente diferentes. Existen tres categorías principales que necesitan ser reconocidas, como se menciona a continuación.

A) Mano de obra por hora: Este grupo se distingue principalmente por el hecho de que los trabajadores son pagados en función a horas trabajadas, y que en la mayoría de los casos están sindicalizados.

B) Salario fijo: Este grupo tiende a ser menos susceptible de ser sindicalizado.

C) Personal de confianza: Las características que distinguen a este grupo son, el alcance de las responsabilidades asignadas y los patrones más complicados de administración.

MARCO DE REFERENCIA OPERACIONAL COMUN PARA LOS TIPOS DE PERSONAL:

1) Identificación de necesidades, de fuerza de trabajo, situación actual y visión de épocas futuras.

2) El inventario de análisis y evaluación de los recursos actuales del personal para efectos de comparación de necesidades para determinar jerarquías existentes.

3) Las diversas actividades determinantes de cada estrato.

4) Las actividades tienen que ver con la administración de la fuerza del trabajo actual.

Ciclo para proveer los recursos que cubrán las necesidades de fuerza de trabajo:

Existen dos categorías que son:

A) Mediante el reclutamiento del nuevo personal para la organización.

B) Acelerar el desarrollo del personal de la propia organización.

Reclutamiento y selección del nuevo personal:

Este proceso se inicia con el juicio de dónde serán localizados los prospectos de candidatos. Una vez que los candidatos potenciales han sido identificados y reconocidos, se presentan las técnicas y las prácticas de selección, sujetas a juicio del personal de recursos humanos. Los pasos de dicho proceso se mencionan a continuación:

A) El llenado de la forma de solicitud de empleo: En el cual se desglosa su historial profesional, como es la educación, la experiencia de trabajo, los logros profesionales, etc...

B) Las referencias: Un segundo método importante en el proceso de selección es por teléfono o por escrito, para solicitar referencias acerca del aspirante.

C) Las pruebas especiales: Todas aquellas pruebas para evaluar la personalidad y los tipos particulares de aptitudes, para los diferentes tipos de trabajos.

D) Las entrevistas personales: En la mayoría de los casos, el factor principal lo constituyen las entrevistas personales entre el solicitante y los funcionarios de la organización.

E) Entrenamiento y Desarrollo: En una situación normal en una organización, los empleados reclutados deben de ser implementados con entrenamiento y desarrollo adicional, para complementar sus calificaciones propias.

Haciendo énfasis en la necesidad de medir el trabajo realizado, como punto de partida, para mejorar la productividad por hora de los trabajadores. Los programas de medición de trabajo son diseñados para cubrir factores tales como rutinas de trabajo automodificadas, sistemas inoperantes, exceso de personal, duplicación de acciones, etc... A través de estudios de tiempo y movimientos se revisan los métodos para la fijación de estándares, los cuales determinan el tiempo necesario para realizar una tarea.

La medición de trabajos es utilizada también en rutinas de oficina, su propósito consiste en reducir costos por concepto de formatos, papelería y archivos de consulta a través del mejoramiento de flujos de trabajo, método y fijación de estándares; además que sirve para la optimización de controles de operación al medir la eficiencia del personal, así como su correspondiente supervisión. La simplificación de papeleo y la mecanización de las rutinas de oficina son algunos de los métodos recomendados para incrementar la productividad y reducir los costos.

La administración también está interesada en controles que aseguren los excesos de personal en unos casos y los faltantes en otros. La época y duración de los excedentes necesitan ser revisados, al igual que los recortes de personal, y las transferencias deben de ser llevadas a cabo en función a las necesidades presentes. El exceso de tiempo extra puede ser sintmático de los programas inadecuados de trabajo, falta de demanda de los consumidores, falta de supervisión de la participación de otros departamentos involucrados.

CONCLUSIONES:

1) La necesidad de la Auditoría Operacional es primaria, debido a que la competencia es cada vez más intensa. Ha obligado a las tiendas de autoservicio a lograr ahorros provenientes de la eficiencia de sus operaciones. Esto es, que una vez que se ha agotado la posibilidad de obtener mayores utilidades por el aumento en los precios de venta; limitados por la apertura del libre comercio y/o por la imposibilidad del abatimiento de los costos de los productos. Se ha visto en la necesidad de examinar el flujo de sus transacciones y encausarse hacia los aspectos administrativos y operativos que integran dicha entidad.

2) El propósito final que tiene el trabajo desarrollado por el C.P. , en su especialidad profesional de la Auditoría Operacional, es el de emitir un informe o diagnóstico que le permite dar a conocer a su cliente problemas detectados en su revisión, con el objeto de mejorar la eficiencia de los procedimientos establecidos para el control de cada área operativa.

3) En virtud de lo anteriormente expuesto, podemos considerar que resulta no sólo recomendable, si no podríamos decir obligatorio, que el auditor operacional lleve a cabo un control posterior a la emisión de su informe, para conocer el grado de avance en que se encuentra la implantación de sus recomendaciones por parte del personal y/o funcionarios de la empresa.

CONCLUSIONES:

4) La revisión de la Auditoría Operacional, se caracteriza por ser una función, que diagnostica los problemas encontrados en las operaciones efectuadas por una empresa, y su informe nos ayuda a simplificar el trabajo, pero de ninguna manera trata de implantar o diseñar nuevos sistemas.

5) La Auditoría Operacional, se caracteriza por el cambio de mentalidad de quien la practica, ya que la persona que efectúa una Auditoría de Operaciones piensa como si fuera el responsable del área que está auditando, para poder hacer una evaluación más objetiva de lo que resulte de su examen. Tal enfoque y filosofía no ocurre en otro tipo de auditoría contable.

6) La Auditoría Operacional, cimienta sus resultados en los resultados observados, en una evaluación basada en su opinión personal, la cual es auxiliada por la evidencia suficiente y competente de la revisión, plasmada en sus papeles de trabajo.

7) Sin duda alguna, la Auditoría Operacional es la mejor herramienta para satisfacer las necesidades del responsable de cada área, debido a que es un instrumento más seguro que su propia evaluación; (por el departamento de auditoría interna), debido a que cuenta con mayor experiencia técnica para evaluar una función con referencia a las políticas establecidas por la administración. En general, dicha auditoría tiene por objeto mejorar la eficiencia de operación y lograr un ahorro de costos.

BIBLIOGRAFIA:**1) CADMUS BRADFORD.**

OPERATIONAL AUDITING HANDBOOK.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, NEW YORK, 1964, 474 pag.

2) COHN THEODORE, LINDBERG ROY A.

AUDITORIA DE OPERACIONES.

EDITORIAL AMACOM, 1975, 316 pag.

**3) COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL DEL I.M.C.P.
A.C.**

AUDITORIA OPERACIONAL.

EDITORES RESENDIZ, 1989, 169 pag.

**4) COMISION DE PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD DEL
I.M.C.P. A.C.**

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS.

QUINTA EDICION, EDITORES RESENDIZ, 1990, 559pag.

**5) COMISION DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE
AUDITORIA DEL I.M.C.P. A.C.**CONTROL INTERNO POR OBJETIVOS Y CICLOS DE TRANSACCIONES Y EL
MUESTREO ESTADISTICO EN AUDITORIA.

TERCERA EDICION, EDITORES RESENDIZ, 1989, 248 pag.

6) GOMEZ MORFIN JOAQUIN.

EL CONTROL INTERNO DE LOS NEGOCIOS.

TERCERA EDICION, EDITORIAL DIANA TECNICO, 1989, 234 pag.

BIBLIOGRAFIA :

7) OBIETA LOPEZ SALVADOR, JOSE LUIS G. RODRIGUEZ.
 AUDITORIA DE OPERACIONES.
 PRIMERA EDICION EN ESPAÑOL, EDITORIAL I.E.E.S.A. , 1978.

8) SANCHEZ CURIEL GABRIEL.
 AUDITORIA OPERACIONAL.
 EDITORIAL ECASA, 1989, 119 pag.

9) TAPIA AYALA FRANCISCO.
 AUDITORIA OPERACIONAL.
 EDITORIAL ECASA, 1987, 152 pag.

10) THURSTON B. JOHN.
 AUDITORIA INTERNA BASICA, PRINCIPIOS Y TECNICAS.
 COMPAÑIA INTERNACIONAL DE LIBROS DE TEXTOS
 SERATON PENNSYLVANIA, 1969, 410, pag.

HEMEROGRAFIA:

1) REVISTA DEL I.M.C.P. A.C.
 CONTADURIA PUBLICA.
 JUNIO 1974.

2) REVISTA DEL I.M.C.P. A.C.
 CONTADURIA PUBLICA.
 SEPTIEMBRE 1981.