



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría
y Administración

**AUDITORIA OPERACIONAL APLICADA A LA
ACTIVIDAD DE VENTAS EN UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA DE CANALIZACION TELE-
FONICA.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE EN OPCION AL GRADO DE:

Licenciado en Contaduría

P R E S E N T A :

Pedro Raúl Suárez Ruíz

Director del Seminario: C. P. Efraín Salgado Nava

1 9 8 3



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

PAGINA

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES Y PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE REALIZA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.
 - 1.1 Descripción de la actividad. 4
 - 1.2 Relación con Dependencias Oficiales. 8
 - 1.3 Organigramas. 15
 - 1.4 Políticas Generales. 18

CAPITULO II

2. SISTEMAS UTILIZADOS POR LA ADMINISTRACION EN LA ACTIVIDAD DE VENTAS.
 - 2.1 Organigramas. 23
 - 2.2 Elementos Administrativos en uso. 27
 - 2.2.1 Manual. 27
 - 2.2.2 Diagramas de flujo. 27
 - 2.2.3 Formas de papelería. 35
 - 2.2.4 Informes 52

CAPITULO III

3. ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.
 - 3.1 Concepto. 56
 - 3.2 Objetivos. 58
 - 3.3 Elementos. 60
 - 3.4 Métodos de Evaluación. 62

CAPITULO IV

4. AUDITORIA OPERACIONAL EN LA ACTIVIDAD DE VENTAS.

4.1	Concepto de la operación de ventas.	69
4.2	Objetivos.	74
4.3	Procedimientos y Técnicas Aplicables.	76
4.4	Informe.	89

CONCLUSIONES	95
--------------	----

BIBLIOGRAFIA

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

Entendida como condición indispensable para la supervivencia de la Empresa, la administración eficiente no es, sin embargo, una mera alternativa, sino una obligación ineludible; es decir, las diversas transformaciones socioeconómicas y políticas registradas en los últimos años y que han puesto a prueba constantemente la capacidad de la empresa, exigen que ésta evolucione sus sistemas y perfil cada vez más eficientemente su estructura para cumplir con sus objetivos.

La empresa constructora como célula de una industria vital en el desarrollo del país, no está exenta de este compromiso; la construcción de la infraestructura que requiere el desenvolvimiento del país, demanda de una administración eficiente.

Los próximos años exigirán a la empresa constructora una administración rigurosa que la consolide como tal y que le permita participar crecientemente en los mercados internacionales.

Paralelamente, habrá de propiciar las condiciones favorables al desarrollo del elemento humano que la integra mismo que representa el motor y la meta de las acciones que se emprendan.

La efectividad administrativa de la empresa constructora se reflejará en el óptimo aprovechamiento de todos los recursos de que dispone.

Ante este panorama, mi inquietud por conocer - los beneficios que se pueden obtener de la auditoría operativa aplicada a los sistemas utilizados por la administración en la operación y la actividad de ventas en una empresa dedicada a la construcción de canalización telefónica, es decir, la importancia que representa para la administración de ésta, conocer si los sistemas utilizados y la aplicación de éstos en el logro de sus objetivos es la adecuada.

C A P I T U L O I

1.- ASPECTOS GENERALES Y PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE REALIZA UNA CONSTRUCTORA.

- 1.1 Descripción de la actividad.**
- 1.2 Relación con Dependencias Oficiales.**
- 1.3 Organigramas.**
- 1.4 Políticas generales.**

1.1 DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD.

Con el propósito de ubicar la actividad que desarrolla la empresa objeto de esta investigación, a continuación presentará una clasificación general de las diferentes especialidades que existen en este tipo de industria.

C O N S T R U C C I O N

1.- EDIFICACION

- A) Edificios
- B) Casa Habitación

2.- OBRAS HIDRAULICAS

- A) Agua y Alcantarillado
- B) Obras Hidráulicas en General

3.- OBRAS ELECTRICAS

- A) Ingeniería Mecánica y Eléctrica
- B) Líneas de transmisión de energía eléctrica

4.- VIAS DE COMUNICACION

- A) Pavimentación
- B) Señalamiento en Ciudad y Caminos
- C) Tendido de Vías Férreas
- D) Tendido de Redes Telefónicas

Dentro de esta última, la empresa motivo de es-

te estudio realiza la construcción de la canalización telefónica, la cual se lleva a efecto cuando en aquellas zonas donde no se puede construir redes con cableado aéreo ya sea porque las autoridades locales no lo permitan, o que no sea conveniente hacer otro tipo de instalación, debido a que se puede prever ya la necesidad de futuras ampliaciones.

En estos casos, se construye una canalización subterránea con registros o pozos unidos por ductos de cemento o en casos especiales se utilizan tubos de asbesto, cemento o fierro en los cuales se colocan los cables.

La canalización tiene como característica, permitir con facilidad y en forma económica hacer ampliaciones.

Los ductos se fabrican de una mezcla de cemento, prensado a mano o en máquinas usando moldes especiales.

En la actualidad se emplean ductos de cuatro vías, de sección rectangular con ductos cilindricos o vías redondas de un diámetro interior de 90 mm. y un largo efectivo de 1 m.

Es importante señalar, que los trabajos de canalización, se ejecutan en condiciones de clima y de terreno muy especiales, ya que se realizan en la vía pública sobre las banquetas y arroyos de calles y avenidas, la cual se lleva a cabo preferentemente bajo las banquetas, donde la carga es menor que bajo el arroyo y también por el tráfico.

La cepa se excava con perfil rectangular, el ancho y la profundidad varían según la cantidad de vías que se instalarán, con el mismo fin de mantener el mismo nivel de la canalización, se excava la cepa con las mismas dimensiones bajo arroyo en cruces de calles, como bajo la banqueta.

Cuando existen obstáculos en la ruta se hace indispensable formar curvas, éstas deben ser suaves y no exceder de un XX de desviación para evitar que al jalar el cable roce con las paredes de los ductos, si no es posible cumplir con este requisito, será necesario modificar el proyecto, previéndose un pozo extra en el lugar.

Otra característica en la excavación es que el fondo de la cepa, deba quedar perfectamente liso y aplanado para recibir los ductos, si el terreno es tepetoso o rocoso, debe formarse una cama en el fondo con arena y cascajo de aproximadamente uno 5 cm. de espesor.

Durante la excavación debe tenerse precaución de no romper caños de agua, desagüe o cables eléctricos, que puedan encontrarse ya instalados, asimismo deberá tomarse las medidas necesarias de seguridad para facilitar el tránsito de personas o vehículos en los lugares donde está abierta la cepa. Sólo en casos muy especiales podrá quedar abierta durante la noche y en tal caso, deberán colocarse las señales o avisos para advertir el peligro.

Una vez colocados los ductos, es importante que el relleno sea apisonado firmemente para que no se produzcan hundimientos posteriores.

Terminado algún tramo de canalización, se procede a limpiar y reparar las banquetas, según lo especificado en los reglamentos de las autoridades. En los casos de reparación del pavimento en pasos de calles, ésta es conveniente hacerla al final, dejando sobre la capa un bordo de tierra para que el paso de los vehículos ayude al apisonamiento y su compactación.

Generalmente la distancia que hay entre dos pozos es entre 50 y 100 m, en casos especiales puede ser mayor, pero no debe sobrepasar los 110m. debe cuidarse de no ubicar pozos frente a portones de edificios o en la entrada de vehículos.

Al comenzar la colocación de los ductos, se estira un hilo como guía un poco arriba del borde superior y a un costado del ducto, asimismo deberán limpiarse los cilindros interiores para que no quede tierra o arena adentro.

Al extremo de uno de los ductos, deberá enbarnar bien con el colocado anteriormente, colocándose en la ranura de la unión entre los ductos una delgada capa de mezcla de cemento.

Una vez terminada la canalización, debe procederse a la prueba de ella de pozo a pozo, utilizando para ello un cilindro para probar canalización, el cual se hace pasar por cada uno de los ductos de pozo a pozo, con la finalidad de asegurarse de la continuidad de la misma.

1.2 RELACION CON DEPENDENCIAS OFICIALES.

A continuación mencionaré la relación que guarda la empresa con las principales dependencias oficiales, así como las disposiciones legales más importantes referentes a la actividad constructora.

SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA Y SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

En virtud de que la empresa en cuestión pasó a formar parte de las empresas de participación estatal en el año de 1972, quedó sujeta a la vigilancia por parte de estas dos Secretarías, por tal motivo esta empresa deberá presentar los siguientes informes:

I. Datos básicos, carta de sugerencias, dictámen, informe largo y cuestionario financiero.

Esta información es elaborada y presentada por los Auditores Externos cada cierre de ejercicio social - de acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y al Decreto Presidencial publicado el 17 de enero de 1977.

II. Estados Financieros.

Con el objeto de cumplir con la Ley del Presu-

puesto, Contabilidad y Gasto Público, se remitirán mensualmente a la Dirección General de Egresos de la Secretaría de Programación y Presupuesto lo siguiente:

- a) Estados Financieros, que mensualmente se presentan al H. Consejo de Administración.
- b) Actas del Consejo de Administración, que se celebra cada mes.
- c) Informe anual de comisario.

III. Programa de Inversión.

Este programa se requiere en base al acuerdo de la Secretaría de Gobernación, publicado en el Diario Oficial del 30 de junio de 1959, que dispone que las empresas de participación estatal deben elaborar un programa de inversiones que comprende los proyectos que se pretendan realizar anualmente, con objeto de que sea autorizado dicho programa por el C. Presidente de la República, a través de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

IV. Contratos de Arrendamiento.

De acuerdo al artículo 17 de la Ley para el Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, la celebración de los contratos de arrendamiento de bienes inmuebles deberá invariablemente basarse en el dictámen de la Comisión de Avaldos

de Bienes Nacionales. La compañía deberá enviar a esta -
dependencia un informe semestral de los contratos de -
arrendamiento de inmuebles que se hayan efectuado.

V. Contratación de Obra.

Las Secretarías de Programación y Presupuesto y de la Presidencia intervendrán conjuntamente en los actos y contrato relacionados con las obras de construcción instalación y reparación que se realicen por cuenta del Go - bierno Federal de los territorios federales y del Departa - mento del Distrito Federal y vigilar la ejecución de los mismos en los términos de la Ley de Inspección de Contra - tos y Obras Públicas.

SECRETARIA DE COMUNICACIONES

Respecto a la relación que tiene la empresa con esta dependencia, es preciso recordar que la actividad - que desarrolla la empresa es la construcción de la canali - zación telefónica subterránea la cual permite efectuar el tendido de redes telefónicas, por tal motivo, la empresa ha quedado comprendida dentro del sector comunicaciones - siendo esta Secretaría la que funge como coordinadora de este sector.

La Secretaría de Comunicaciones fijará en cada caso las condiciones técnicas relacionadas con la seguri -

dad y utilidad especial y eficiencia del servicio que -
deben satisfacer dichas vías.

Por lo tanto, la construcción de vías genera -
les de comunicación se efectuarán con sujeción a las dis -
posiciones de la Ley de Vías Generales de Comunicación y
a las prevenciones de los reglamentos sobre la materia.

SECRETARIA DE COMERCIO

En virtud de que la empresa forma parte de la
administración pública paraestatal, de acuerdo a la Ley
Orgánica de la Administración Pública Federal, debe aten -
der y cumplir con todas aquellas disposiciones de carác -
ter general que dicte la Secretaría de Comercio cuando -
realicen adquisiciones de mercancías, materias primas o
bienes muebles, cuando efectúen arrendamientos de bienes
muebles, cuando contraten servicios relacionados con bie -
nes muebles, así mismo, cuando las mismas se refieran a
la administración u operación de sus almacenes.

Entre las principales disposiciones tenemos -
las siguientes:

- a) En materia de programación. Presentación a es -
ta Secretaría de los proyectos de programas y
presupuestos de adquisición de mercancías, -
arrendamientos, contratación de servicios, etc.
del año siguiente.
- b) Celebración de concursos. La empresa deberá -

celebrar sus concursos aplicando las normas - que al respecto dicte la Secretaría de Comer - cio.

- c) Convenio de suministro. Con el objeto de contribuir al abastecimiento oportuno, a la obtención de precios razonables, a la generación de empleos y al fortalecimiento de la pequeña y mediana industria, la Secretaría establecerá convenios de suministro para aquellos bienes que demanda la Administración Pública Federal en forma masiva y recurrente; en cada caso la Secretaría señalará los porcentajes que se deberán adquirir de cada uno de los proveedores que corresponda.
- d) Pedidos y contratos. Se deberán utilizar únicamente la papelería que establezca la Secretaría, adjudicación de pedidos o celebración de contratos, solamente a los proveedores que estén registrados en el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal. Control de las listas de precios máximas autorizadas por la Secretaría.
- e) Dictámenes que emita la Secretaría. La empresa deberá atender las observaciones sobre cualquier irregularidad que detecte la Secretaría en un plazo no mayor de 45 días naturales contados a partir de la fecha que se modifique.

SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA

Para poder realizar actividades o construir obras que deban ser vigiladas por la autoridad sanitaria, es necesario que la empresa cumpla con las disposiciones que establece el Código Sanitario de los Estados Unidos Mexicanos, con el propósito de evitar un riesgo o un daño a la salud de las personas.

Las autorizaciones sanitarias serán otorgadas por esta dependencia, por periodos determinados y tendrán el carácter de Licencias, Permisos y Tarjetas de Control Sanitario.

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

Uno de los aspectos más importantes con el que la empresa tiene relación con esta dependencia es en lo referente al pago de los impuestos, cuyo fundamento jurídico lo encontramos en el artículo 31 fracción IV de la Constitución Política que dice : ... Son obligaciones de los mexicanos contribuir para los gastos públicos, así de la Federación como del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

Entre los principales impuestos a que se encuentra sujeta la empresa tenemos los siguientes:

- a) Ley del Impuesto sobre la Renta.
- b) Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- c) Ley del Seguro Social.

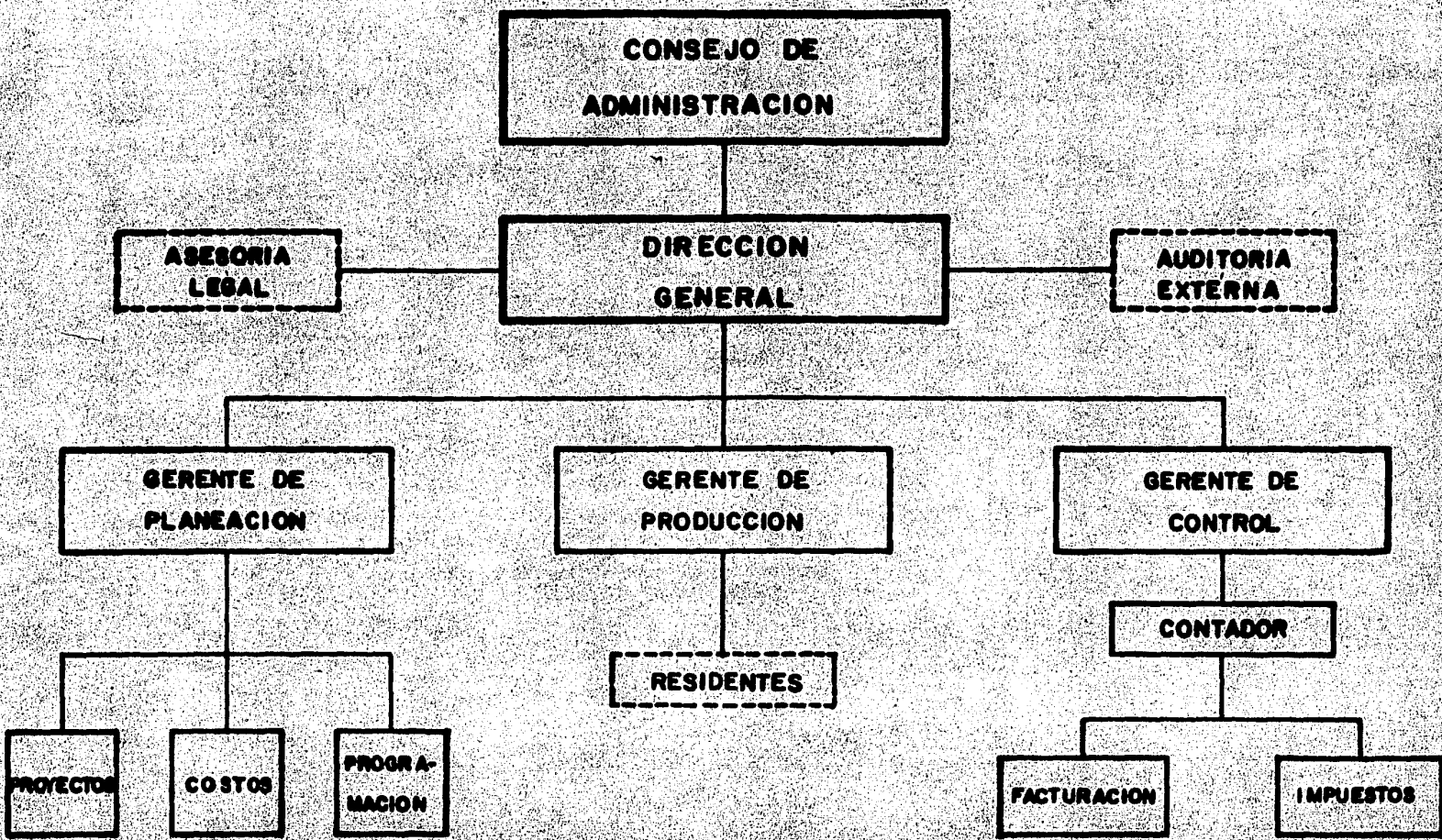
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

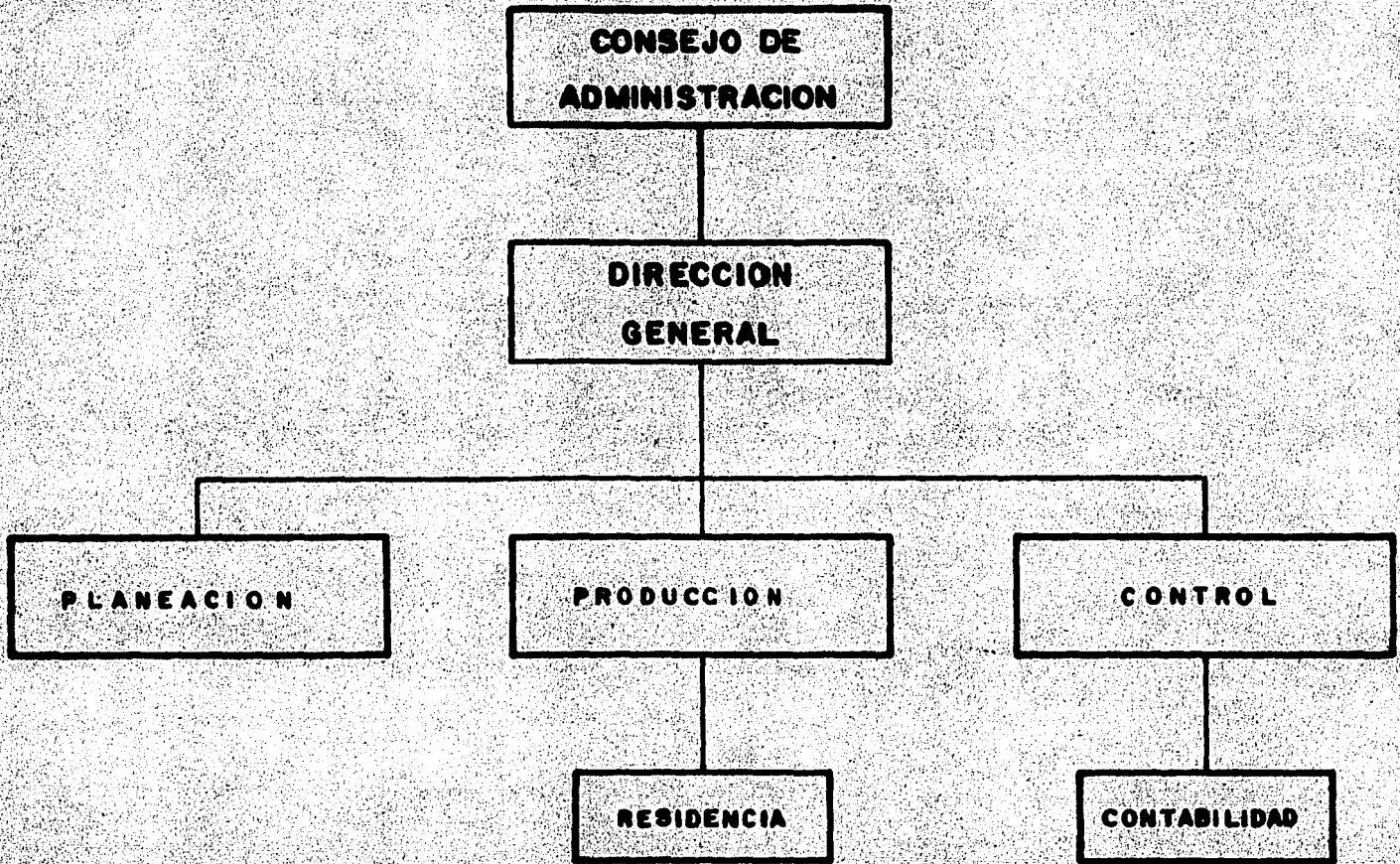
Las relaciones de la empresa y esta Secretaria-
las encontramos básicamente en la aplicación de las nor-
mas del trabajo. Es decir, cualquier conflicto del perag-
nal con la empresa, incumplimiento a las normas que esta-
blecen derechos de los trabajadores, etc., serán atendi-
dos en esta dependencia y por otras autoridades del traba-
jo en lo que compete a sus respectivas jurisdicciones.

1.3 ORGANIGRAMAS.

La representación gráfica de la delegación de funciones y comunicaciones formales respectivas se denomina "Organigramas" en cualquier tipo de organización incluyendo las empresas constructoras, si en su estructura los puestos claves no concuerdan con ella, se deberá modificar el organigrama y diseñar otro aparato administrativo que en lo posible contemple las características de los mismos, no olvidando que las decisiones conjuntas, tomadas a través de comunicaciones fluidas, comparten la responsabilidad y permiten el alcance de los objetivos más rápidamente.

Para la industria de la construcción encontramos diferentes tipos de organigramas. Pero en todos distinguimos las áreas básicas de producción, control y ventas, a continuación se presentan algunos organigramas de empresas constructoras, con el fin de mostrar objetivamente la estructura organizacional de este tipo de empresas.





1.4 POLITICAS GENERALES.

La primera clasificación de las políticas que han adoptado en la empresa son las siguientes:

I. Las dictadas por terceros, mismas que fueron expuestas anteriormente relativas a Dependencias Oficiales.

II. Las emanadas internamente clasificadas como sigue:

- A.- Producción
- B.- Ventas
- C.- Administrativas
- D.- Financieras
- E.- De personal
- F.- Generales

A.- POLITICAS DE PRODUCCION

- 1.- Revisión mensual del cumplimiento del programa de obras.
- 2.- Designación de contratistas para las obras.
- 3.- Compras y su autorización ante Dependencias Oficiales.
- 4.- Suministro de materiales.
- 5.- Supervisión y control de obras en proceso.
- 6.- Control de contratistas.
- 7.- Devolución de materiales excedentes de obra.
- 8.- Entrega de obras a los clientes.
- 9.- Avances de obra.

B.- POLITICA DE VENTAS

- 1.- Revisión periódica de los precios de factura -
ción.
- 2.- Elaboración de proyectos completos y oportunos.
- 3.- Seguimiento de autorización de proyectos.
- 4.- Suscripción a publicaciones relacionadas con la
actividad.
- 5.- Determinación de las responsabilidades en la au-
torización de presupuestos.
- 6.- Presentación de reportes.
- 7.- Designación del personal autorizado para la fig-
na de contratos.
- 8.- Vigilancia en el cumplimiento de las condicio-
nes establecidas en los contratos.

C.- POLITICAS ADMINISTRATIVAS

- 1.- Mantenimiento de equipo e instalaciones.
- 2.- Control de activos fijos y mantenimiento.
- 3.- Almacenes, control y administración.
- 4.- Autorización de arrendamientos por parte de au-
toridades gubernamentales.

D.- POLITICAS FINANCIERAS

- 1.- Control de cheques, expedición, autorización y
firma.
- 2.- Manejo de fondos fijos.
- 3.- Dividendos.

- 4.- Condiciones especiales de pago a contratistas.
- 5.- Control de inversión en valores.
- 6.- Conciliación de cuentas bancarias.
- 7.- Presupuestos financieros.

E.- POLITICAS DE PERSONAL

- 1.- Administración de sueldos.
- 2.- Contratos colectivos e individuales de trabajo.
- 3.- Despidos y renunciaciones.
- 4.- Selección de personal.
- 5.- Incentivos y motivaciones.
- 6.- Capacitación.
- 7.- Motivaciones por cambios de puesto.
- 8.- Préstamos al personal.
- 9.- Elementos de trabajo destinados al personal.

F.- POLITICAS GENERALES

- 1.- Elaboración mensual del informe, análisis y acuerdos al consejo de administración del programa de obra, producción, situación financiera y análisis de operación en general de la empresa.
- 2.- Recepción de documentación relativa con Dependencias Oficiales.
- 3.- Control físico de documentación original como: Actas de Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración, Contratos, etc.

4.- Creación de comités.

Con el objeto de coordinar, agilizar, vigilar y definir responsabilidades en las distintas operaciones de la empresa se han creado varios comités entre los que destacan los siguientes:

- A) De Dirección
- B) De Planeación Financiera
- C) De Vigilancia del Programa de Inversión
- D) De Presupuestos
- E) De Relaciones Industriales
- F) De Estados Financieros
- G) De Adquisiciones
- H) De Producción
- I) De Ventas

C A P I T U L O I I

2.- SISTEMAS UTILIZADOS POR LA ADMINISTRACION EN LA ACTIVIDAD DE VENTAS.

2.1 Organigrama.

2.2 Elementos Administrativos en uso.

2.2.1 Manual.

2.2.2 Diagramas de flujo.

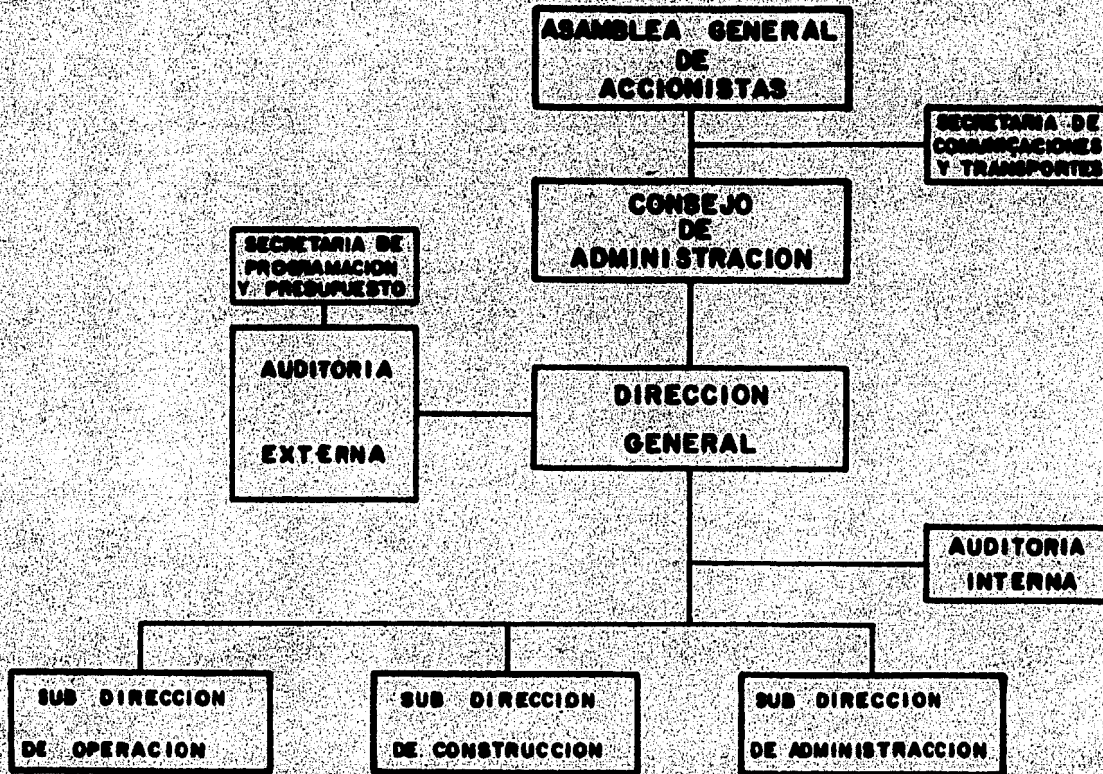
2.2.3 Formas de papeleria.

2.2.4 Informes.

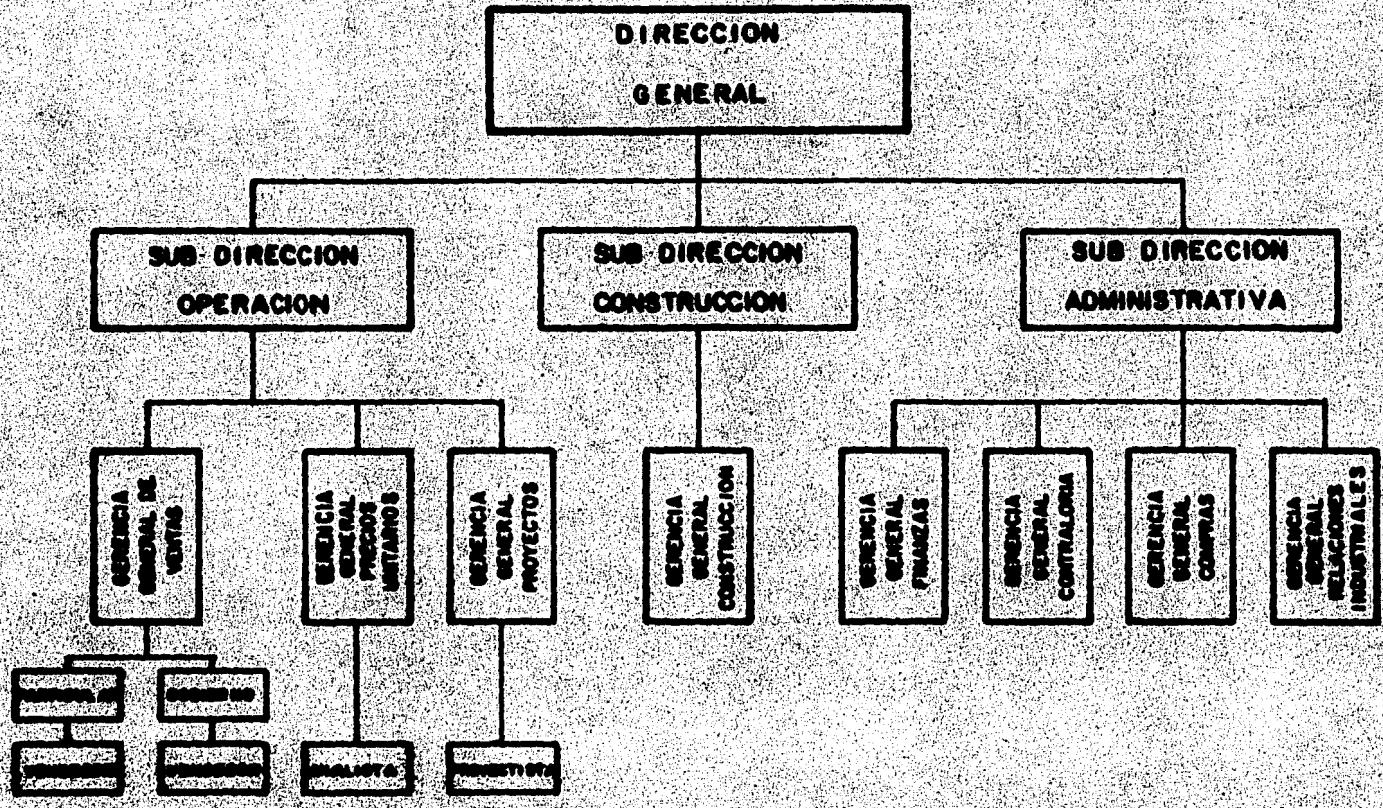
2.1 ORGANIGRAMAS.

Con el objeto de ubicar el área que lleva a cabo la actividad de ventas en una empresa constructora de canalización telefónica, sin entrar en detalles en relación a las funciones que se realizan en cada una de sus áreas, a continuación se presenta su organigrama general, así como el del área que nos ocupa, a través del cual podremos observar gráficamente los aspectos fundamentales de la estructura de la organización, y nos permita entender su esquema general y el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que la componen, distinguiéndose sus áreas básicas de producción, control y ventas.

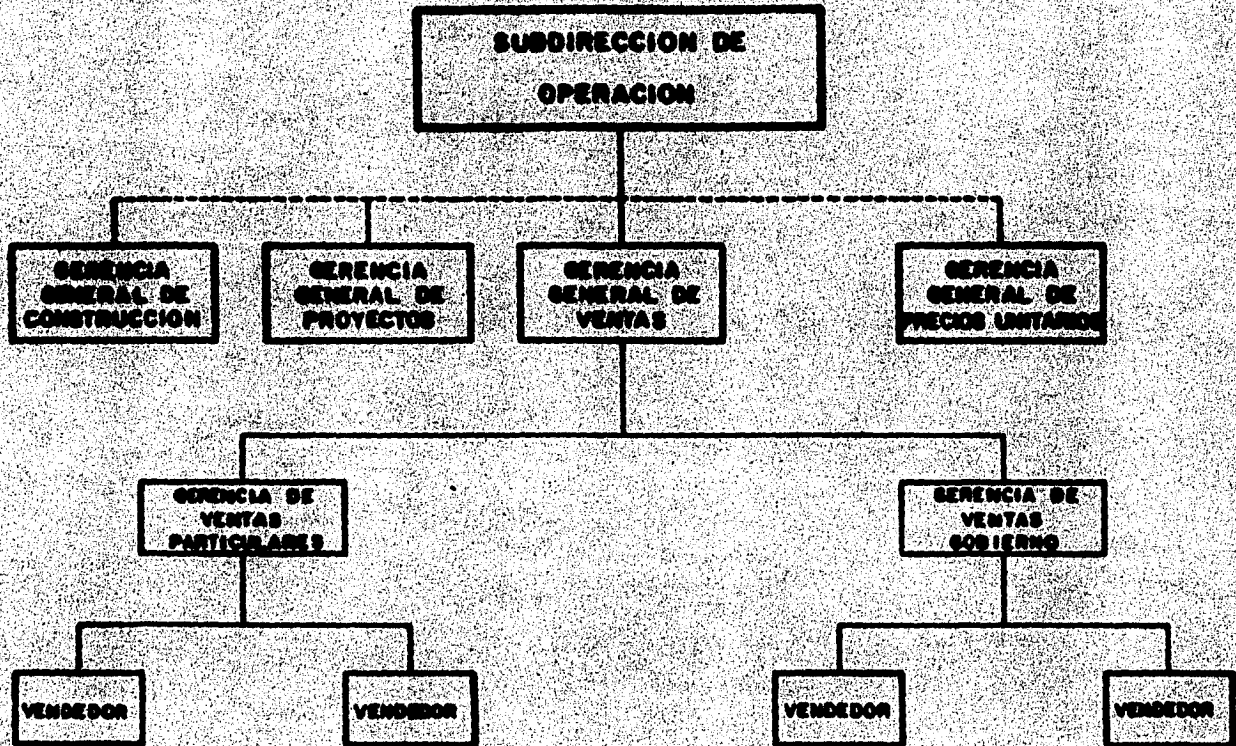
CONSTRUCTORA DE CANALIZACION TELEFONICA



CONSTRUCTORA DE CANALIZACION TELEFONICA



ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA GENERAL DE VENTAS



2.2 ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS QUE UTILIZA EN SU OPERACION.

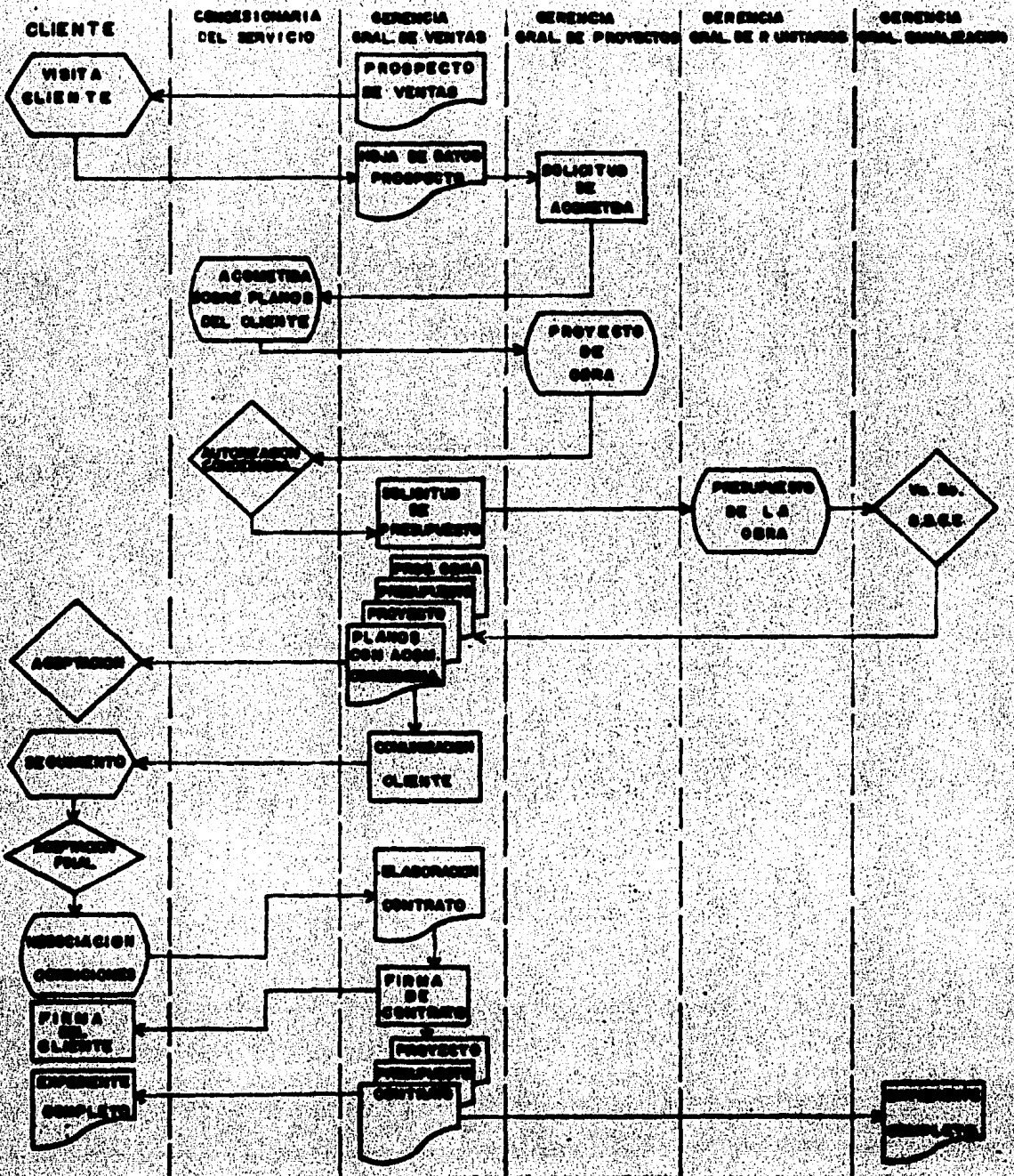
2.2.1 Manual

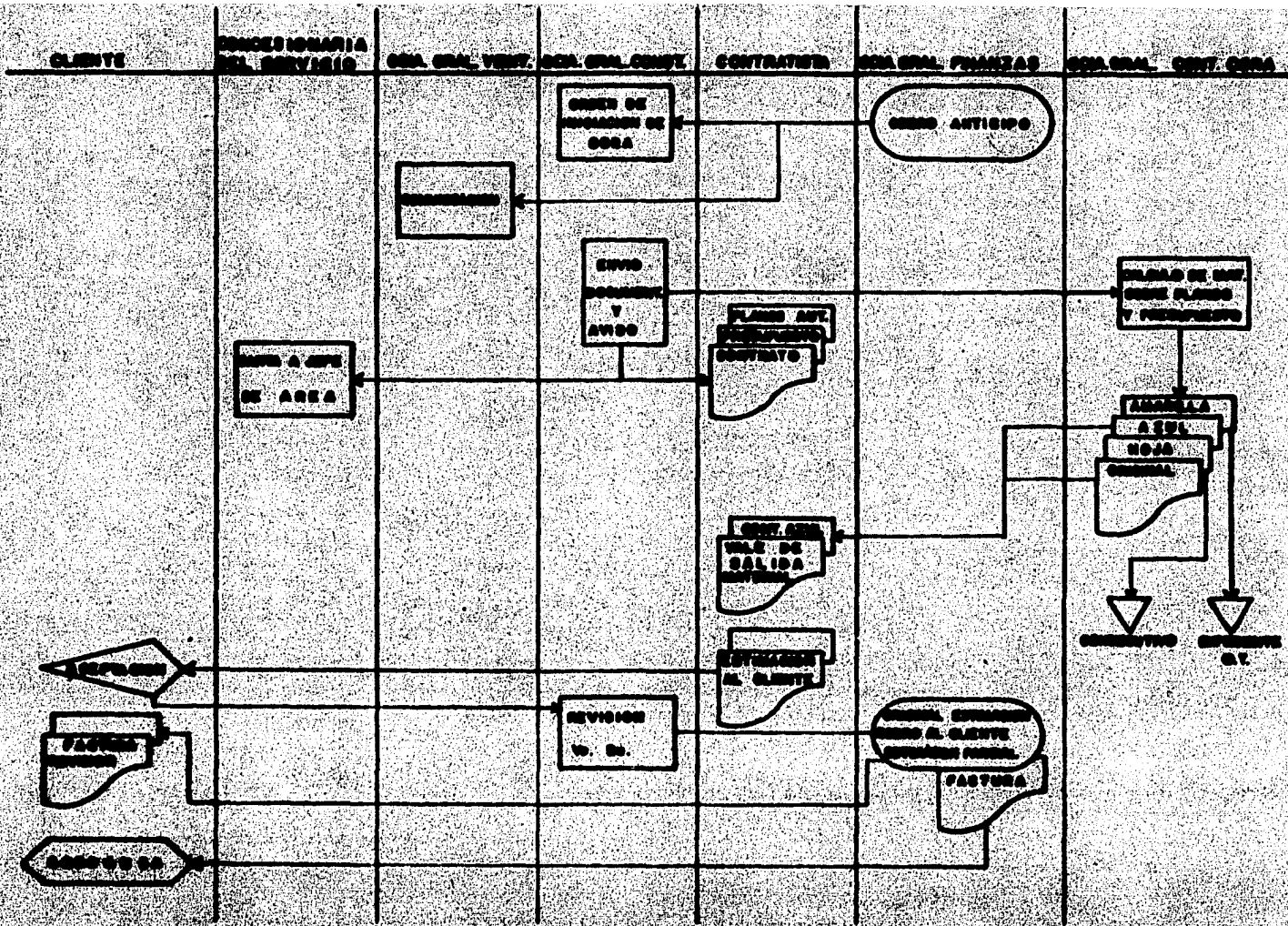
En la experiencia acumulada en años en la contratación de obras de canalización telefónica, ha llevado a la empresa a reflexionar varias veces sobre la metodología a seguir en cada una de las etapas de esta actividad. Es por eso que fué necesario elaborar un manual que muestre los procedimientos administrativos y de control para llevar a cabo la contratación de una obra desde la determinación de prospectos de clientes hasta la facturación de la estimación final, los objetivos que se persiguen, así como, las políticas o disposiciones de control que se deben respetar.

2.2.2 Diagrama de flujo de la operación.

Dentro del manual a que nos referimos se cuenta con un diagrama de flujo que muestra la descripción de las actividades en la operación de ventas. A continuación se presenta el diagrama citado de la actividad, en forma gráfica y una breve descripción del mismo.

FLUJO OPERATIVO DE LA CONTRATACION DE LAS VENTAS DE FRACIONAMIENTOS POR LA GERENCIA GENERAL DE VENTAS





La Gerencia General de Ventas para llevar a cabo la contratación de una obra de canalización telefónica, necesariamente deberá cumplir todos y cada uno de los pasos que a continuación se enuncian:

1.- Prospectos de ventas

La Gerencia General de Ventas deberá recurrir a las siguientes fuentes de información, para identificar a los posibles clientes.

- a) Boletines sobre comunicación.
- b) Comunicación con la concesionaria del servicio.
- c) Directorios de Arquitectos e Ingenieros Civiles.

2.- Visitas y entrevistas con los clientes

Una vez llevado a cabo lo anterior, se deberá concertar cita con cada uno de los prospectos con el objeto de conocer sus necesidades y para orientarlos en los servicios que la empresa ofrece, solicitándoles los planos y documentación necesaria.

3.- Proyecto

Con los planos del cliente, la Gerencia General de Ventas solicitará a la Gerencia General de Proyectos, el proyecto correspondiente mediante comunicación escrita adjuntando la "hoja de datos prospecto".

Asimismo, la Gerencia General de Proyectos solicitará a través de comunicación escrita a la Concesionaria del Servicio, le sea señalada la acometida (a donde se orientarán los trabajos de la canalización), la cual es vital conocerla para el proyecto, y la autorización del mismo.

La Gerencia General de Proyectos deberá llevar un control, para todos los proyectos que tiene en proceso.

4.- Presupuesto de la obra

La Gerencia General de Proyectos entrega el expediente completo a la Gerencia General de Ventas y ésta a su vez solicitará por medio de un memorándum la elaboración del presupuesto a la Gerencia General de precios unitarios.

Esta Gerencia iniciará sus trabajos asegurándose de la existencia de la autorización del proyecto por parte de la concesionaria del servicio, con estos elementos y los contenidos en la "hoja de datos prospecto" elaborará el presupuesto.

La Gerencia General de Precios Unitarios establecerá un control de los presupuestos elaborados y entregados a la Gerencia General de Ventas para su posterior seguimiento.

Una vez terminado el presupuesto se entregará todo el expediente a la Gerencia General de Ventas a través de un memorándum.

5.- Entrega al Cliente del Proyecto y Presupuesto

La Gerencia General de Ventas entregará al cliente el proyecto y el presupuesto de la obra para su autorización por medio de una carta en la que se explicará todo lo relacionado con éstos.

6.- Aceptación del contrato

Cuando el cliente haga saber su aceptación se concertará una cita en la que intervendrá la Gerencia General de Ventas y la Gerencia General de Precios Unitarios, para establecer las condiciones del contrato.

En este paso, la Gerencia General de Construcción presentará también un programa de obra, el cual se discutirá con el cliente para determinar el tiempo probable de la construcción.

7.- Elaboración del Contrato

Establecidas y definidas todas estas condiciones la Gerencia General de Ventas, se encargará de la elaboración del contrato contando ya con la siguiente documentación:

- . Presupuesto de obra
- . Proyecto (autorizado por la concesionaria del servicio)
- . Programa de obra

. Planos del cliente (con acometida señalada por la concesionaria del servicio.)

El expediente completo se turnará para su firma

a:

Gerencia General de Ventas
Dos testigos
Cliente

8.- Entrega de documentación

La Gerencia General de Ventas enviará a través de un memorándum, la notificación del nuevo cliente a todos los involucrados en dicha contratación.

9.- Cobro del anticipo

La Gerencia General de Finanzas comunicará por memorándum, a la Gerencia General de Construcción y a la Gerencia General de Ventas cuando se cobre el anticipo. Este se considerará como la orden tácita para iniciar la construcción de las obras.

10.- Asignación de Contratistas y Entrega de Documentación.

La Gerencia de Construcción elegirá el contratista que se hará cargo de la ejecución de la obra, de

acuerdo con las políticas que para tal efecto se tienen establecidas, asimismo, hará entrega de un ejemplar del expediente con el presupuesto, proyecto y planos del cliente.

Esta misma Gerencia dará aviso a la concesionaria del servicio de que se inicia la obra para su planificación y expedición del anexo

11.- Vales de salida de material

Simultáneamente al punto anterior se solicita a la Gerencia General de Control de Obra, se elaboren los vales de salida de material para que de acuerdo al programa de obra autorizado, se pueda surtir el material necesario.

12.- Estimaciones Parciales y Finales del Contratista.

Una vez iniciado el trabajo por el contratista, este deberá proceder a elaborar las estimaciones parciales o definitivas que correspondan al avance real de las obras, las que presentará al ingeniero residente del cliente para su autorización.

13.- Facturación de la estimación parcial o final.

Llevado a cabo lo anterior el contratista tur-

nará las estimaciones originales a la Gerencia General de Construcción la que a su vez enviará la Gerencia General de Finanzas para su facturación y cobro, (en el caso de estimación parcial), finalmente cuando se trate de una estimación final se deberá recabar el reporte de supervisión de la concesionaria del servicio, el acta de recepción de la obra al cliente, que junto con la estimación deberá turnarse a la Gerencia General de Finanzas para su facturación.

2.2.3 Formas utilizadas en el procedimiento

Con el objeto de que la empresa pueda llevar a cabo los controles necesarios para su operación, ésta se ha abocado a la tarea de diseñar las formas de papelería que se requieren para tal efecto vigilando que en su elaboración se consideren todos los datos que son necesarios para que pueda cumplir con los objetivos que se han fijado para cada uno de los controles.

A continuación se mencionan las principales formas que se utilizan en la empresa, asimismo, se hace una breve explicación de los objetivos que cumple cada una de ellas.

1.- Hoja de datos prospecto. Anexo 1

Uno de los objetivos más importantes de esta forma es la de obtener información concisa, clara y oportuna, ya que en ésta se asientan los datos del propietario

rio, para el proyecto (ubicación del predio, fraccionamientos colindantes, accesos al predio para acometida - etc.), y datos como el tipo de terrenos, avance de urbanización, ruptura de banquetas, arroyo, etc., que sirven de base para la elaboración del presupuesto.

2.- Control de Proyectos. Anexo 2

Con el objeto de lograr hacer un seguimiento efectivo a todos los proyectos que se tiene en proceso, así como, lograr el control en relación a su autorización y la fecha en que se realiza ésta por parte de la concesionaria del servicio, la vigilancia a los compromisos de entrega de los proyectos por parte de esta Gerencia. Considero son los objetivos más importantes que trata de cumplir esta forma de papelería.

3.- Control de Presupuestos. Anexo 3

Entre los principales objetivos de control que pretende cumplir esta forma se pueden identificar los siguientes:

- 1.- Fines estadísticos.
- 2.- Labor de seguimiento (determinación de los motivos que originaron rechazos al presupuesto).
- 3.- Vigilancia sobre los presupuestos pendientes de aceptación.

4.- Bitácora de venta. Anexo 4

A través de esta forma la Gerencia General de Ventas llevará una relación de las actividades de cada uno de sus vendedores, la cual se encuentra encaminada a determinar las acciones que se han tomado para atender a los clientes, citando como ejemplo las siguientes:

- a) Orientación hacia las necesidades que pudieran ser de utilidad al cliente.
- b) Número de visitas al cliente encaminadas hacia la obtención del contrato.
- c) Solución de problemas en la ejecución de la obra.
- d) Información relativa a la terminación y entrega de la obra.
- e) Posibles relaciones posteriores a la entrega.

5.- Acta de recepción de obra. Anexo 5

Esta forma tiene como principales objetivos los siguientes:

- 1.- Formalizar la entrega de la obra al cliente con la indicación de que ésta se encuentra totalmente terminada y dentro del plazo convenido, previa revisión minuciosa de la misma.
- 2.- Entrega formal de la obra al supervisor de

la concesionaria del servicio, verificándose se que la empresa se apegue estrictamente a las normas, especificaciones y planos de terminados por esta entidad.

- 3.- Obtener la absoluta conformidad por parte del cliente y la concesionaria del servicio.

5.- Contrato. Anexo 6

Con el objeto de cumplir con los ordenamientos legales inherentes a la actividad constructora, la empresa en cada contratación de obra elabora los contratos correspondientes sobre la base de precios unitarios.

A continuación mencionaré los puntos principales que se incluyen.

- 1.- Declaraciones del cliente y empresa.
- 2.- Cláusulas.
 - a) Objeto e importe del contrato.
 - b) Forma de pago.
 - c) Responsabilidades.
 - d) Plazo (iniciación y terminación de la obra)
 - e) Tribunales competentes.

HOJA DE DATOS DE PROSPECTO DE CANALIZACION

DATOS TOMADOS POR _____ EN FECHA _____

DATOS DEL PROPIETARIO:
NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____
DIRECCION: _____
DIRECCION DE LA OBRA: _____ Z.P. _____
COLONIA _____ TELEFONO _____
DIRIGIR EL PRESUPUESTO A LA ATENCION DE: _____

DATOS DEL CONSTRUCTOR:
COMPANIA: _____ TELEFONO _____
DIRECCION: _____ Z.P. _____
COLONIA: _____
NOMBRE DEL RESIDENTE EN OBRA: _____
TELEFONO EN OBRA: _____

DATOS PARA PROYECTO:
PLANOS MADUROS ENTREGADOS EN FECHA: _____
UBICACION DEL PREDIO: _____
FRACC. COLINDANTES: _____
ACCESOS AL PREDIO PARA ACONETIDA: _____
NO. DE SERVICIOS POR LOTE: _____
TIPO DE FRACC. INTERES SOCIAL: _____ RESIDENCIAL _____
USO DEL SUELO EN MTS. (2): _____

AREAS DE DONACION:
ESCUELAS _____, MERCADOS _____, OFICINAS PUBLICAS _____
AREAS VERDES _____, CENTRO DEPORTIVO _____, CASA CLUB _____
OTROS _____

TIPO DE VIVIENDA:
UNIV. _____, DUPLEX _____, MULTIPLE _____

TIPO DE CONSTRUCCION SOLICITADA:
TOTALMENTE OCULTO _____, SEMIOCULTO _____, APARENTE _____

LA URBANIZACION DEL PREDIO SE HARA POR ETAPAS: SI _____, NO _____ EN
CUANTAS _____, FECHA DE INICIO Y TERMINACION DE CADA UNO: _____

BANQUETAS DISPONIBLES PARA LA CANALIZACION TELEFONICA: _____

DATOS PARA PRESUPUESTAR:
TIPO DE TERRENO: A _____, B _____, C _____
AVANCE DE URBANIZACION: _____
RUPTURA DE BANQUETA: _____
RUPTURA DE ARROYO: _____
REGISTRO REPOSICION DE BANQUETA _____, ARROYO _____
TIPO DE PAVIMENTACION: _____

CONTROL DE PROYECTOS.

MES: _____

CONTROL DE FINANCIAMIENTO.

DESCRIPCION / RAZON SOCIAL.	FOLIO PROY.	FECHAS.				ENTRADA PROYECTOS A VENTAS.		
		FROM.	ENT.	REVEN. PLAN.	PRE. PAR.	ACT. ACUMULADA	FECHA	REVENOS

BLANCO : _____

ROJO : _____

VERDE : _____

REVENO : _____

PERDA : _____

PERDA : _____

ACTIVOS : _____

PERDA : _____

PERDA : _____

CONTROL DE PRESUPUESTOS.

MES: _____

DIA: _____

CONSIGNACIONES DE PRESUPUESTOS.

C.V.	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL.	PRESUP. PROYECT.	PRESUP. ASPI.	PRESUPUESTO CONSIGNADO	PRESUP. PAGA DE ASPIERAS	OBSERVACIONES

CLASIFICACION: _____

FIRMA: _____

FECHA: _____

REVISOR: _____

FIRMA: _____

FECHA: _____

AUTORIZADO: _____

FIRMA: _____

FECHA: _____

BITACORA DE VENTA

AGENTE _____

TIP. _____

COMPANIA _____

REF. _____

DIVISION _____

CLIENTE	FECHA	COMMENTS

DESCRIPCION DE LA CERRA	OBSERVACIONES

FECHA & CONTROL DE CERRA PERMANENTE:			OT. No. _____	ESP. _____
	FECHA	CAUSA		
PRELIM.				
ENTRADO				
ACEPTADO				
ERRATA				
TERMINADO				
REVISADO				

ACTA DE RECEPCION DE LAS OBRAS DE CANALIZACION Y POZOS -
DE VISITA PARA CABLES TELEFONICOS DEL FRACCIONAMIENTO.

En la Ciudad de México, siendo las () del día -
() de 1982, se reunieron en las oficinas de -
ubicadas en las
siguientes personas:

Señor , representante de la -
Cfa. Concesionaria del Servicio, Señor
Subdirector de , y el Señor

con el fin de efectuar la entrega de la
obra de canalización subterránea y pozos de visita para
cables telefónicos, que dará servicios en el fracciona -
miento trabajo que fue encomen -
dado a la citada compañía, según contrato celebrado el -
día () de 1982 habiéndose ejecutado
de acuerdo con las normas especificaciones y planos que
la concesionaria del servicio tiene para este tipo de -
trabajos.

Después de efectuar una minuciosa revisión de las obras,
las partes que concurren, acordaron que fueron totalmen -
te concluidas por el contratista dentro del plazo conve -
nido, habiéndose apegado estrictamente a las normas espe -
cificaciones y planos de la concesionaria del servicio ,
en los términos expuestos; el contratista entrega las -
obras especificadas al (los) representantes del fraccio -
namiento quien (as) a su vez hacen entrega al señor _____

_____ representante de la concesionaria del servicio, quien igualmente recibe a su entera satisfacción a fin de que presten el uso a que están destinadas.

Se levanta la presente acta para constancia de lo contratado, de la cual se enteran y firman las personas que en ella intervienen y ante los testigos manifiestan su absoluta conformidad y reciben un tanto de la propia acta para su resguardo.

**ENTREGA
CONTRATISTA**

**RECIBE
CLIENTE**

**ENTREGA
CLIENTE**

**RECIBE
CONCESIONARIA DEL SERVICIO**

Representante

CONTRATO DE OBRA A PRECIOS UNITARIOS Y TIEMPO DETERMINADO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE, REPRESENTADA POR SU ADMINISTRADOR GENERAL, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "LA CONTRATISTA" DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES:

D E C L A R A C I O N E S

I.- "La Contratante" declara por conducto de su representante.

a) Que es una sociedad anónima debidamente constituida de acuerdo con las leyes en vigor de la República Mexicana, según escritura constitutiva No. otorgada ante la fe del Notario Público No. Sr. Lic. con fecha de de 198 debidamente inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

b) Que requiere "La Contratista" realice la canalización telefónica subterránea para alojar el cableado telefónico, de acuerdo con los planos y especificaciones correspondientes, para el fraccionamiento.

II.- "La Contratista" declara por conducto de su representante:

a) Que es una sociedad anónima debidamente constituida de acuerdo con las leyes en vigor de la República Mexicana, según escritura No. de Notaría Pú

b) Que su representante el Sr. _____ tiene facultades para suscribir este contrato de acuerdo con la escritura No. _____ otorgada ante el Notario Público No. _____ de México, D. F., con fecha de 198 _____ debidamente inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio con domicilio para oír notificaciones en México, D. F.

b) Que se encuentra inscrita en el Registro Federal de Causantes bajo el No. _____ Registro Patronal del Seguro Social No. _____

c) Que su representante el Sr. _____ tiene facultades para suscribir este contrato de acuerdo con la escritura No. _____ otorgada ante el Notario Público No. _____ de México, D. F., con fecha de 198 _____ debidamente inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

De acuerdo con lo anterior, las partes otorgan las siguientes:

C L A U S U L A S

Objeto del contrato e importe del mismo.

PRIMERA. "La Contratista" se obliga a ejecutar para "La Contratante", en forma eficiente el trabajo consistente en:

- a) Suministro y colocación de ductos, incluyendo excavación en material de cualquier tipo.
- b) Construcción de pozos de visita, incluyendo herraje especial.

- c) Registros prefabricados, incluyendo excavación y colocación.
- d) Cajas de distribución de 700 pares, incluyendo colocación.
- e) Postes de lámina galvanizada con alimentación oculta a cada uno de los lotes.

SEGUNDA. El trabajo que ejecutará "La Contratista" y que se determina en la cláusula anterior, se realizará bajo normas, especificaciones y proyectos que la concesionaria del servicio tiene para las instalaciones de esa naturaleza. Terminada la obra, "La Contratista" se obliga a entregar a la "Contratante" un juego de planos de toda la canalización realizada.

TERCERA. "La Contratante" gestionará ante las autoridades que correspondan, las licencias y permisos necesarios para la ejecución del trabajo, por cuenta propia.

CUARTA. El precio que "La Contratante" se obliga a pagar a la "Contratista", por los trabajos de canalización que se hace mención en la primera cláusula, será de \$ _____ que resulta de aplicar los precios unitarios aprobados a las cantidades de obra proyectada.

Se considera parte integrante del presente contrato, el presupuesto de fecha _____ y el programa de trabajo que se anexas.

QUINTA. En cuanto a la supervisión y recepción de la -

obra.

- a) "La Contratista" se obliga a tener en la obra, durante todo el tiempo que dure ésta, un representante técnico perfectamente capacitado para resolver los problemas que se originen.
- b) "La Contratante", podrá inspeccionar en cualquier tiempo la obra para efectos de vigilar.
- c) Al término de las obras de este contrato y si los trabajos efectuados, están de acuerdo con las especificaciones y planos de proyecto, se levantará un acta de terminación de obra que se firmará por ambas partes.

FORMA DE PAGO

SIXTA. El importe de los trabajos que motivan este contrato será pagado por "La Contratista", de acuerdo con las condiciones siguientes:

- a) Mediante un anticipo de X% equivalente a \$ y el resto en estimaciones quincenales de obra realizada, en las que se deducirá un X% para aplicar a la amortización del anticipo indicado.
- b) Las estimaciones por avance que presente "La Contratista" para su cobro, deberán ser pagadas por esta última en un plazo máximo de días hábiles, de no hacerlo así "La Contratista-

ta" podrá suspender las obras y reiniciarlas - una vez cubiertas por "La Contratante", el pago correspondiente. Independientemente de lo anterior, los intereses que cause el atraso en el pago de las estimaciones, se cobrará en base al X% anual.

- c) Terminada la obra por la "Contratista", y pagada la última estimación de estos trabajos por "La Contratante", "La Contratista" solicitará la recepción a la concesionaria del servicio - de esta obra, para que expida el anexo de terminación.
- d) Como se trata de un contrato a base de PRECIOS UNITARIOS con el importe estipulado en la cláusula cuarta, sujeto a ampliaciones o disminuciones, "La Contratante" pagará a la "Contratista" únicamente los volúmenes reales que se ejecuten a los precios unitarios establecidos en el presupuesto anexo y que forma parte integrante de este contrato.

IMPUESTOS Y RESPONSABILIDADES

SEPTIMA. "La Contratista" se obliga a pagar por su cuenta todos los impuestos, federales estatales o municipales, tales como: Seguro Social, Infonavit, I.S.P.T., I.S.R., etc., que sean consecuencia ó se deriven de la celebración de este

contrato y del ingreso o utilidad obtenida por "La Contratista" en los términos del mismo - obligándose asimismo, a resolver cualquier problema laboral de su propio personal.

INICIACION Y TERMINACION DE LA OBRA

OCTAVA. "La Contratista" se obliga a iniciar las obras en un plazo de días posteriores al cobro del anticipo estipulado y a entregar la obra antes de este contrato totalmente terminada, en un término no mayor de días calendario conforme a lo estipulado en el programa de obras anexo.

NOVENA. "La Contratista" tendrá que otorgar recibo y fianza de compañía legalmente autorizada por el importe del anticipo y con vigencia hasta la amortización de dicho anticipo.

TRIBUNALES COMPETENTES

DECIMA. Para todo lo relacionado con la interpretación de este contrato, las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales competentes de la Ciudad de México, D. F. renunciando expresamente a cualquier otro fuero, que pudieran tener en relación con sus domicilios presentes o futuros.

El presente contrato se firma en la Ciudad de

México, D. F., a los
de 198

días del mes de

"LA CONTRATANTE"

"LA CONTRATISTA"

TESTIGO

TESTIGO

2.2.4 Informes.

En el competitivo mundo actual de los negocios y de los cambios socioeconómicos que afectan la buena marcha, productividad y objetivos que persiguen las empresas, se hace cada vez más necesaria la optimización de sus funciones. Un elemento indispensable para lograr esta optimización lo representa la información actualizada, confiable, oportuna y objetiva que es presentada a las áreas encargadas de la toma de decisiones, entre los principales reportes que elabora la empresa tenemos los siguientes:

1.- Reporte mensual de presupuestos el cual deberá indicar lo siguiente:

- . Presupuestos presentados.- Anotando los que fueron presentados en el período señalándose el día.
- . Presupuestos aceptados.- De igual manera se anotará los que fueron aceptados.
- . Presupuestos rechazados.- Se anotarán los que durante el mes fueron rechazados por los clientes indicando los motivos que originaron el rechazo.
- . Presupuestos pendientes de aceptación.- Se anotarán aquellos que durante el período no hayan

sido aceptados, indicando los motivos, fecha de presentación del presupuesto, número de visitas al cliente y basadas en comentarios del mismo, se indicará la fecha probable de aceptación.

2.- Reporte mensual de ventas, cuyo contenido básico será:

- . Importe total de la facturación.
- . Importe de la facturación por especialidades. (Particulares y Gobierno)
- . Importe de la facturación por división. (Entidades Federativas)
- . Cuadro comparativo que muestre las ventas del período VS las ventas internas de facturación.
- . Comparación de las ventas del mes VS el presupuesto.

3.- Reporte mensual de proyectos. En este reporte se deberá informar lo siguiente:

- . Proyectos que se tienen en proceso.
- . Proyectos pendientes de autorización por parte de la concesionaria del servicio.
- . Proyectos atrasados y sus causas y las medidas.

que se han tomado para evitar éstos en lo futu
ro.

C A P I T U L O I I I

3.- ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

- 3.1 Concepto.**
- 3.2 Objetivos.**
- 3.3 Elementos.**
- 3.4 Métodos de Evaluación.**

3.1 Concepto

El Contador Público, al examinar los estados financieros de su cliente bajo las normas de auditoría generalmente aceptadas está obligado a realizar un examen y evaluación del control interno sobre el que se apoya la información financiera que ha de dictaminar. Si bien el control interno que examina el auditor es solamente una parte del control general de la empresa (y, a su vez, el control es sólo uno de los elementos del proceso administrativo), el examen del control interno que de todas maneras realiza le permite aprovechar ese trabajo para enfocarlo, también al punto de vista de eficiencia operativa por lo que es indiscutible que uno de los aspectos más importantes en el trabajo de auditoría lo constituye el estudio y evaluación del control interno. Existen verdaderos tratados sobre el tema los cuales nos orientan y facilitan bases filosóficas y técnicas sobre el concepto, naturaleza, objetivos, elementos y enfoques que se deben tomar en cuenta para desarrollar esta fase del trabajo del auditor.

Existen diversas definiciones de control interno, pero una de las más aceptadas, tradicionalmente, es la que da el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores, en su estudio "Internal Control" y lo define como:

"El plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención-

de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección.

J. Gómez Morfin, lo define: "El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de 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".

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos dice acerca del control interno que: "Es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad-económica".

En este sentido el término administración se define como: "... Las actividades necesarias para lograr un objetivo, que incluyen entre otras, dirección, financiamiento, promoción, producción, distribución, etc.

3.2 Objetivos.

El boletín no. 5, emitido por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., establece cuatro objetivos básicamente:

- a) Obtención de información financiera correcta y segura. La información constante, completa y oportuna es básica para el desarrollo del negocio, pues, en ella descansan todas las decisiones que deben tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras.
- b) Protección de los activos del negocio: el más claro objetivo del control interno es el de protección de los intereses del negocio. Como dice el folleto "Codification of Statements on Auditing Procedure, publicado por el Instituto Americano de Contadores", el exámen usual de estados financieros tendiente a la expresión de una opinión no tiene por objetivo, ni ofrece la seguridad de descubrir desfalcos y otras irregularidades similares, aún cuando en la práctica frecuentemente resulta así: En un negocio bien organizado, el descubrimiento de tales irregularidades se confía principalmente al mantenimiento de un sistema adecuado de contabilidad con el control interno apropiado.
- c) Promoción de eficiencia de operación. Este úl

tino aparece como un subproducto del control interno, actualmente es uno de los objetivos que atraen la mayor atención de los hombres de negocios, preocupados en mejorar la productividad de sus empresas, el cual ha dado lugar a la creación de la Comisión de Auditoría Operacional, para normar el criterio de los contadores públicos en el examen del control interno a la luz de su tercer objetivo: La promoción de eficiencia de operación, donde el auditor deberá observar si éste logra que las operaciones se efectúen en la mejor forma posible evitando errores, eliminando desperdicios de tiempo y materiales fijando responsabilidades de acuerdo con los informes que proporcione la contabilidad, estimulando la eficiencia del personal, mediante la vigilancia que se ejerce a través de dichos informes, estableciendo una adecuada división del trabajo, etc.

- d) Adhesión a las políticas establecidas por la administración de la empresa. Que la ejecución de las operaciones se adhiera precisamente a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

3.3 Elementos.

La Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, señala cuatro elementos constitutivos del control interno.

- Organización
- Procedimientos
- Personal
- Supervisión

La organización es la estructura de la empresa, el ordenamiento lógico de sus partes componentes, de tal manera que cumpla los fines para los cuales fué creada. Lo anterior comprende a la dirección, que es la que toma las decisiones respecto a la política general de la empresa; también señala una división de labores, cosa que supone que el trabajo que realice una persona sea complementado por otra, con el fin de que nadie, individualmente posea una parte importante de las operaciones, lo que permitirá al auditor localizar errores y fraudes a través del control interno.

Esta división de labores debe estar coordinada para cumplir con los objetivos de la empresa, eliminando duplicaciones de trabajo, invasión de funciones, etc., - así mismo, el auditor deberá asegurarse que haya establecida una asignación de responsabilidad a los jefes y subordinados, de manera que cada uno de ellos conozca en forma precisa sus atribuciones, siendo de utilidad para lograr este propósito los manuales de procedimientos existentes referentes a la organización de la empresa.

El auditor juzgará de acuerdo a los manuales - lo relativo a las requisiciones, volumen de pedidos, posición de competencia, registros y formas de contabilidad, decisiones para hacer compras, planeación y programación de la producción, protecciones de los activos de la empresa. Asimismo, el auditor deberá observar el sistema de información a la gerencia, ya que de ésta se desprenderá que la dirección esté en condiciones de tomar decisiones, por ejemplo, un informe de unidades producidas y vendidas, detalle de costos, etc.

Para que un sistema de control interno opere - eficientemente se necesita que la empresa cuente con el personal competente honesto y adecuadamente retribuido. El auditor deberá considerar al respecto la manera de seleccionar al personal de trabajo, condición socioeconómica, antecedentes relacionados con otros puestos que hubiese ocupado y otros puestos no menos importantes, aplicables al caso particular de que se trate. Además deberá observar el tipo de entrenamiento a que se somete el personal elegido, rotaciones de puestos, tiempo extra, políticas de promoción y ascensos, así como, el establecimiento de incentivos y remuneraciones razonables que puedan redundar en una colaboración decidida del personal en beneficio de la empresa.

El auditor externo evaluará la eficiencia de - la supervisión de los procedimientos, la cual podrá realizarse en forma automática, teniendo el diseño apropiado de formas y registros que permitan la obtención de informes oportunos, verificando, unos empleados lo hecho - por otros apoyándose también en los informes que le proporcione el Departamento de Auditoría Interna.

3.4 Métodos de evaluación.

Para cualquier revisión de auditoría, el estudio y evaluación del control interno es, en esencia el propósito de trabajo del auditor pero ¿Cómo se estudia y evalúa el control interno?, la tradición docente y la práctica profesional nos indican los siguientes métodos, a saber, del estudio y evaluación del control interno.

- a) Método descriptivo, como su nombre lo indica - consiste en la descripción de las diferentes - actividades de los departamentos o funciona - rios y empleados, y los registros de contabili - dad que intervienen o forman parte del sistema.

Esta descripción debe hacerse de una manera - tal que siga el curso de las operaciones en - los diversos departamentos. Nunca debe hacer - se en una forma aislada o subjetiva, siempre - deberá tenerse en cuenta la operación del de - partamento o empleado precedente, señalando - además su relación con el departamento siguien - te.

- b) Método gráfico, es aquel que señala por medio de cuadros y gráficas, el flujo de las opera - ciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de con - trol para la ejecución de las operaciones.

- c) Método de cuestionario, este método consiste - en el empleo de un cuestionario previamente -

formulado por el auditor, el cual incluye preguntas respecto a como se efectúa el manejo de las operaciones y quien tiene a su cargo dichas funciones. El cuestionario es formulado de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control mientras que, las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Por lo que respecta a este método su empleo es el más generalizado en virtud de la rapidez de su aplicación, pero tiene en su contra las siguientes grandes limitaciones:

- 1.- No permite al auditor identificarse con la empresa o dependencia.
- 2.- No permite que el auditor conozca perfectamente la función que va a auditar, por consiguiente la calificación que dé al control interno establecido no está soportada con suficientes elementos de juicio .
- 3.- No todas las empresas o dependencias son iguales por consiguiente, no se pueden aplicar cuestionarios iguales.
- 4.- Con la aplicación de los cuestionarios preestablecidos, se incurre en que el trabajo del auditor se haga en forma mecánica y rutinaria, sin embargo, la experiencia ha demostrado que a través de los mismos se agilice dicha aplicación.

ción.

5.- Difícilmente un cuestionario preestablecido será lo suficientemente grande como para cubrir todos los aspectos a revisar en el control interno.

El C. P. Juan Ramón Santillana. En su libro - "Auditoría Interna Integral", señala un cuarto método - que se llama "Detección de Funciones Incompatibles" el - cual consiste en lo siguiente:

Como su nombre lo indica, con el uso de sencillos cuestionarios el auditor detectará funciones incompatibles del personal involucrado en la operación, administración control y marcha de la empresa.

El cuestionario está dividido en cinco secciones o funciones clave contra las que se cruzan otras funciones, las cuales, en caso de ser ejecutadas por la misma persona, darán lugar a una incompatibilidad. Esto es en la hoja del cuestionario en la parte superior derecha, se menciona la función clave y ahí mismo se anotan los nombres de los ejecutantes; a continuación sobre el lado izquierdo de la hoja tenemos otras funciones y los nombres de los ejecutantes, sin embargo, si el nombre de alguna persona que realiza la función clave se repite en las otras funciones, constituye una función incompatible que será anotada a continuación en la columna de observaciones y en consecuencia será una falla de control interno.

A continuación se presenta como ejemplo un mo-

dolo de cuestionario, para estudiar y evaluar el control interno en este tipo de organizaciones.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

- 1.- ¿ Existen formas especiales diseñadas para un adecuado control en la contratación de una obra ?
- 2.- ¿ Se numera y controla la secuencia numérica de los:
 - a) Proyectos
 - b) Presupuestos
 - c) Contratos
- 3.- ¿ Se vigilan las fechas por parte del departamento de ventas, relativas a los siguientes puntos ?
 - a) Entrega de los planos a la Gerencia de Proyectos.
 - b) Elaboración del proyecto.
 - c) Autorización de la acometida.
 - d) Entrega del proyecto a la Gerencia de Ventas.
 - e) Solicitud del presupuesto a la Gerencia de Presupuesto
 - f) Recepción del presupuesto
- 4.- ¿ Se controla adecuadamente las siguientes fechas ?
 - a) Entrega de los presupuestos a los clientes.

b) Firmas de los contratos por parte de los clientes.

- 5.- ¿ Se autorizan debidamente los proyectos y presupuestos ?
- 6.- ¿ Existe control por parte de funcionario competente en relación con los siguientes puntos ?
- a) Fecha de iniciación de la obra
 - b) Políticas establecidas relativas al inicio de la obra.
 - c) Vigilancia del programa de obra relacionadas con el avance de obra.
- 7.- ¿ Existe funcionario ajeno a ventas y producción encargado a verificar la fecha de presentación de las estimaciones para su cobro, en relación con las condiciones establecidas en el contrato y su secuencia numérica de las mismas ?
- 8.- ¿ La facturación se realiza en base a las estimaciones por avance de obra debidamente autorizadas por el cliente ?
- 9.- ¿ Se vigila la secuencia numérica de las facturas ?
- 10.- ¿ Persona distinta al facturista revisa las facturas ?
- 11.- ¿ Se invalida el original y copias en el caso de facturas canceladas ?

- 12.- ¿ El departamento de facturación es independiente a Ventas, Cobranzas y Contabilidad ?
- 13.- ¿ Se encuentran prenumeradas las notas de crédito?
- 14.- ¿ Las notas de crédito son autorizadas por funcionario ajeno a contabilidad, cobranzas y ventas ?
- 15.- ¿ Vigila contabilidad que la expedición y registro de las notas de crédito se lleve a cabo en orden numérico ?

C A P I T U L O I V

4.- AUDITORIA OPERACIONAL EN LA ACTIVIDAD DE VENTAS

- 4.1 Concepto de la operación de ventas.
- 4.2 Objetivos
- 4.3 Procedimientos y técnicas aplicables
- 4.4 Informe

4.1 Concepto de la operación de ventas

La gran preocupación de los directivos de empresas por incrementar la eficacia de su gestión y por fortalecer la posición competitiva de sus organizaciones, ha puesto un creciente énfasis en la necesidad de mejorar las operaciones en sus aspectos de eficiencia y producir al más bajo costo posible, de conformidad con las metas aprobadas según los presupuestos que se tengan establecidos.

Este cuadro general también ha afectado a la profesión contable, como miembro del equipo gerencial el Contador Público se convirtió en el apoyo de la dirección para las principales decisiones que afectan al bienestar financiero de las empresas, como profesional independiente experto en evaluación, el Contador Público advirtió que podía ayudar a descubrir problemas que provocan situaciones desfavorables en un sistema o en un segmento del mismo, ofreciendo sugerencias constructivas y en un momento dado aportar la técnica para resolverlas.

Se llama venta, de acuerdo al concepto señalado en el Código de Comercio, a toda transacción comercial representada por el intercambio de satisfactores entre una persona llamada vendedor y otra llamada comprador, en la cual la primera entrega a la segunda un producto o un servicio a cambio de que se le entregue una cierta cantidad de dinero o se suscriba en su favor títulos de crédito.

De la definición anterior se desprenden elementos de gran importancia como son un intercambio de satis-

factores, ésto nos indica claramente, que tanto comprador como vendedor están dejando satisfecha una necesidad, el primero se encausa a satisfacer necesidades que le permitan vivir (necesidades básicas como la alimentación, el vestido, la habitación, el transporte, etc.) o que le faciliten seguir un sistema de vida (diversiones, comodidades, lujos, etc.); el segundo o sea el vendedor satisface dos necesidades fundamentales que son: Cumplir el fin lucrativo para el cual fue fundada la sociedad y cumplir con los fines sociales de satisfacer necesidades de la comunidad y el de crear fuentes de trabajo.

Si se establece que la mercadotecnia es un método científico auxiliar de la administración, cuyo fin que es realizar la plena comercialización de los satisfactores de la fuente que los genera hasta el consumidor final incluyendo las posibles transformaciones que se presenten en este trayecto; y definimos como comercializar a la plena adecuación del satisfactor a los requerimientos y necesidades del consumidor y si aceptamos que la mercadotecnia no se ha desarrollado exclusivamente para enseñar a vender sino en forma preponderante para orientar al comprador podemos concluir que el objetivo fundamental de esta disciplina es precisamente la venta.

Las ventas constituyen una de las operaciones de mayor importancia en las empresas, en virtud de que producen los ingresos y permiten cristalizar su objetivo, su influencia en los resultados que obtienen es determinante, pues son el elemento natural de que se dispone para hacer frente a los costos y gastos que se efectúan y dejar un remanente que le permita cumplir con el objetivo

económico para el que fue creada la empresa. Consecuentemente, todas las mejoras en la eficiencia de la actividad de ventas inciden directamente en la obtención de mejores resultados.

La Comisión de Auditoría Operacional, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., define la operación de ventas como el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos.

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

Asimismo, señala como actividades de la operación de ventas, las siguientes:

- 1.- Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ventas, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento.
- 2.- Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la operación y proponer los cambios pertinentes.
- 3.- Planear las actividades para que se vendan los productos adecuados, en el lugar en que se ne-

cesiten, oportunamente, en las cantidades convenientes y a los precios correctos.

- 4.- Identificar las necesidades de los clientes en el campo de acción de la empresa y coordinar con los demás departamentos involucrados la posibilidad de satisfacerlas adecuadamente. Para ello debe aprovecharse el resultado de investigaciones de mercado efectuadas para conocer sus preferencias y las condiciones del mismo.
- 5.- Conocer las características de sus competidores y las condiciones de venta que ofrecen.
- 6.- Participar en el establecimiento de las listas de precios.
- 7.- Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la empresa, surtirlos y establecer condiciones de pago.
- 8.- Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.
- 9.- Vigilar la correcta secuencia de la venta desde el momento en que se coloca un pedido hasta que se hace la entrega del artículo en cuestión, con oportunidad y satisfacción del interesado.
- 10.- Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la efecti-

vidad de ambas.

- 11.- Realizar promociones de venta.
- 12.- Llevar registros de clientes que incluyan su historia, necesidades presentes y potenciales.
- 13.- Preparar el pronóstico de ventas.
- 14.- Someter a la dirección de la empresa el presupuesto de ventas y una vez aprobado, explicar periódicamente las variaciones que se tengan.
- 15.- Establecer las estadísticas necesarias, por zonas, líneas, artículos, agentes u otros criterios de clasificación, para tener información oportuna y suficiente que permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias del mercado.
- 16.- Seleccionar y promover líneas y los artículos con mejores márgenes.
- 17.- Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos cumpliendo las políticas de comercialización y crédito a su aplicación.

4.2 Objetivos.

Es evidente que para una definición del campo de acción de la auditoría operativa, es menester clarificar adecuadamente sus objetivos.

Se ha descrito anteriormente el contexto en el que se desarrolló la necesidad de la intervención de especialistas en diagnosticar "enfermedades" en un sistema de prescribir un tratamiento adecuado para su cura. La dolencia que más ha preocupado a los directivos es la del persistente aumento de los costos operativos y la frecuente carencia de información para una adecuada toma de decisiones, por ello, no es de extrañar en el énfasis de quienes prestan servicios a la dirección, se haya dirigido de modo principal a la reducción de los costos y al aumento de la calidad de la información.

Dodwell destaca que: "... El objetivo primario de la auditoría operativa es identificar aquellas áreas en las cuales pueden lograrse reducción de costos, mejoras operativas o un aumento en la rentabilidad por la implantación o modificación de controles administrativos y operativos o por la correspondiente acción correctiva".

Leonard también resalta esta finalidad de la auditoría operativa al manifestar que ésta "Puede hacer mucho a través de la revisión y la evaluación para encontrar métodos más perfeccionados de reducir costos y aumentar ganancias".

Campfield, en forma coincidente con los autores antes mencionados, afirma que la auditoría operativa "... es un medio de identificar y ayudar a la dirección a encontrar maneras de reducir costos y obtener ganancias".

En opinión del Dr. Rubén Bossi el énfasis de los autores anteriores apunta a la eficiencia -reducción de costos- como justificación de la auditoría operacional, pero que ello no destaca en forma apropiada los objetivos totales de la auditoría operativa, que implica además la evaluación de la efectividad en la obtención de resultados prefijados y la propuesta de cursos de acción a seguir para coadyuvar al logro de los objetivos del sistema examinado, o sea que, el propósito buscado es producir, a raíz de la intervención del auditor operativo, cambios en los sistemas que signifiquen una mutación de los métodos ineficientes a los eficientes, de las prácticas que importan derroche a las que inducen economías y en general, optimizar los recursos y los esfuerzos empleados para el logro de fines preestablecidos.

Específicamente, hablando de la operación de ventas la Comisión de Auditoría operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala que, la auditoría operacional aplicada a la actividad de ventas, tiene por objeto examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades que comprende el concepto y alcance de la operación de ventas con el propósito de detectar problemas o deficiencias en los controles operacionales existentes o en la realización misma de las operaciones, de cuya solución puedan surgir disminuciones de costo y/o aumento de la eficiencia operativa.

4.3 Procedimientos y técnicas aplicables.

A continuación veremos, los puntos más importantes de la metodología propuesta para la ejecución de la auditoría operacional y específicamente en la actividad de ventas.

Erandsfor Cadmus, indica que la auditoría de un departamento o función abarca cuatro fases básicas: Familiarización, verificación, evaluación y recomendaciones e informe.

a) Familiarización.

Esta primera fase es para conocer el manejo operativo:

- 1.- ¿ Cuáles son los objetivos del departamento ?
- 2.- ¿ Cómo trabaja para cumplirlo y,
- 3.- ¿ Cómo determina los resultados ?

b) Verificación.

Una vez que el auditor se ha familiarizado con los objetivos y responsabilidades del departamento operativo de la manera como están destinados los controles para cubrirlos, el auditor procederá entonces a su verificación. En esta fase de su trabajo, enfocará su acción hacia conocer el grado en que las operaciones y sus correspondientes están de acuerdo con las des-

cripciones orales y escritas y el manejo departamental que se le ha transmitido.

La verificación requiere la selección de transacciones de un área determinada de trabajo para ser examinadas en detalle. El tamaño de la prueba a revisar dependerá del juicio del auditor.

c) Evaluación y recomendaciones

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

d) Informe

Indiscutiblemente que el mejor trabajo de auditoría y recomendaciones constructivas, no tendrá ningún valor si es presentado en un informe pobre. Muchos auditores son capaces de desarrollar magníficas ideas constructivas pero carecen de habilidad para comunicarias a quie-

nes deben aceptarlas y adaptarlas.

Roy A. Linberg y Theodore Cohn: señalan que: ...
cada trabajo de auditoría tiene las siguientes fases:

a) Definición y organización

El primer paso en una auditoría de operaciones consiste en determinar las áreas y el alcance del estudio.

b) Preparación

Este paso consiste en familiarizar al auditor con los planes, las políticas y la organización de la compañía relacionados con la unidad o áreas por revisar, y enterarlo también de la información pertinente de la industria.

c) Encuesta inicial

El auditor debe orientarse en el grupo donde va a trabajar mediante 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 responsabilidad, planes y administración general del área. En

esta etapa, debe cuidarse de averiguarlo todo, con el fin de compenetrarse del panorama general del área que revisa debiendo concentrarse en obtener la información más importante y fácilmente asequible, que resultará suficiente para el análisis.

e) Análisis

Una vez en posesión de los hechos más importantes y suficiente información para justificar sus conclusiones, el auditor aplica su análisis para decidir si los resultados indican verdaderas oportunidades para mejorar.

f) Informe

En esta etapa el auditor elabora un sumario escrito de resultados, definiendo cuidadosamente los problemas observados en términos específicos y de costo, aunque la preparación del informe generalmente se considera como el último paso, es aconsejable que el auditor empiece a reunir desde el primer día los elementos necesarios para él mismo. También es necesario discutir los resultados con el gerente del departamento de auditoría antes de presentar el informe a la Dirección de la empresa.

g) Justificación

Este es el último paso de la revisión, a veces, el más crítico, aquí las opiniones en contra de

la exactitud o valor de los resultados considerados en el informe justificado por el auditor de operaciones en la presentación del mismo, - ante los directivos de la empresa.

Ramón Santillana plantea la metodología para la realización de la auditoría operacional, sin perder - el punto de vista integral al desarrollo de la actividad de auditoría interna, es decir, se deben tomar en cuenta en la ejecución de los trabajos al aspecto administrativo, las medidas protectoras de activos y, en lo aplicable, la veracidad de la información contable financiera.

PRIMERO. Identificación con la empresa o dependencia.

SEGUNDO. Análisis de la función auditada.

TERCERO. Conocer en estricta teoría, los controles y - funciones operacionales y administrativos ideales de la función sujeta a revisión. Para tal efecto se auxiliarán con literatura especializada o con cuestionarios que nos indiquen los puntos clave de la función que se está revisando y que se pretende optimizar.

CUARTO. Combinar la información y conocimientos capturados en los tres pasos anteriores y preparar un programa de trabajo específico para profundizar en la revisión.

Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. En el boletín no. 2 de esta comisión, se establece la metodología general para la auditoría operacional, la cual es aplicable a la auditoría de ventas, considerando los objetivos mencionados anteriormente y considerando que en cada caso, los procedimientos deben determinarse fundamentalmente por los objetivos y las circunstancias particulares de la empresa y por el criterio del auditor.

Los aspectos particulares de la metodología aplicables a esta operación se comentan a continuación:

Familiarización

1.- Familiarización general con el entorno económico, político, social y legal, en el que actúa la empresa y con la operación de ventas, mediante el estudio de sus objetivos, sus políticas, su estructura orgánica, sus sistemas, procedimientos y sus prácticas, que permita la ubicación de ventas en flujo de las operaciones. Específicamente la familiarización puede llevarse a cabo investigando entre otros, las características y estratificación de los siguientes aspectos:

a) Los productos que vende la empresa, los mercados que surte, sus competidores, la porción del mercado que absorbe, sus canales de distribución, el número promedio de clientes que maneja, etc.

- b) Las características de los productos: artículos de primera necesidad o de lujo, de demanda permanente, estacional o "de moda", etc.
- c) La política para la determinación de precios : para saber si son predeterminados, si son materia de negociación o si se calculan en cada ocasión al recibir una solicitud de cotización.
- d) La política de crédito que se tenga establecida.
- e) La política de publicidad que se tenga.
- f) Los clientes importantes que se tengan, y en su caso el grado de dependencia de la empresa de alguno o algunos de ellos.

2.- Estudios de los expedientes de auditorías, informes y cartas de sugerencias, cuando ésto sea aplicable.

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

Investigación y análisis.

Análisis financiero y de información operativa.

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

Los análisis más convenientes a considerar son:

- a) Por productos, en unidades, precios y contribución a la utilidad.
- b) Por áreas (estados de la República, regiones, etc.)
- c) Por canales de distribución.
- d) Por clientes.
- e) Por tipo de consumidor.
- f) Análisis de costo directo de distribución y su comparación contra el precio de venta por líneas de artículos.

Entrevistas

- 1.- Elaboración de guías de entrevista y cuestionarios que permitan conocer como se realiza la operación de ventas, tendientes a investigar si se efectúan eficientemente. Es muy conveniente la elaboración de diagramas de flujo de

la operación, los cuales pueden complementarse con memoranda descriptivos de ella.

- 2.- Entrevistas con los responsable de la ejecución de las ventas y con los de los departamentos relacionados con ellas, verificando el cumplimiento de las políticas que la empresa tenga establecidas. En algunos casos es conveniente realizar o celebrar entrevistas con clientes, comisionistas, agencias de publicidad y demás elementos externos que estén relacionados con las ventas.
- 3.- Estudio de los diversos registros, archivos y formas existentes para comprobar su funcionalidad.
- 4.- Precisar si los responsables de la operación de ventas tienen presentes los objetivos a lograr, mismos que deben ser congruentes con el objetivo general de la empresa, y estar aprobados por la dirección. La responsabilidad de su logro debe ser conocida y aceptada por todos los que intervienen en la operación de ventas, siendo necesaria su coordinación con el área de presupuestos.
- 5.- Verificación de la existencia de presupuestos detallados de ventas por lo menos en los principales artículos, que sirvan de base para preparar los demás presupuestos, éstos deben surgir de pronósticos que se basen en la investigación de mercados, en la experiencia de los -

responsables primarios de la operación de ventas y estar de acuerdo con los objetivos fijados para ella.

- 6.- Verificación de la vigencia de un sistema por el cual los responsables de los objetivos les informen sobre las causas de desviaciones y su justificación y medidas correctivas adoptadas al respecto.
- 7.- Selección de los productos más importantes de la empresa para determinar:
 - a) Si su mercado, su promoción y publicidad están de acuerdo a los estudios y planes previos, así como con el canal de distribución previsto.
 - b) Su vida probable, su penetración en el mercado y su posición frente a la competencia.
 - c) Respecto a productos que acusen una tendencia descendente en ventas, la previsión de artículos sustitutos de diversificación y la simplificación.
 - d) Los funcionarios y los departamentos que intervienen en la determinación del precio y los factores que se consideraron para fijarlos; disposiciones legales, competencia y costos de producción, distribución, inversión en inventarios, en cuentas por cobrar, activo fijo, etc.
 - e) Si los incentivos a vendedores son congruentes-

con el rendimiento de los productos.

- f) La utilidad marginal que aportan por unidad -
vendida.
 - g) La forma en que interviene ventas en la deter-
minación de los niveles de inventarios y en el
impulso de la realización de productos de len-
to movimientos y obsoletos.
- 8.- Determinación del volumen de devoluciones y pe-
didos no surtidos y en caso de ser importantes,
seleccionar un período y definir su tendencia,
los principales artículos que la provocan, la
causa, lo que ha hecho la empresa por impedir-
los, los efectos que han tenido en el cliente,
el conocimiento que de esto tiene el responsa-
ble de las ventas y sus puntos de vista al res-
pecto.
- 9.- Revisión de los costos de los canales de dis-
tribución en comparación con los volúmenes to-
tales de ventas de cada uno, determinación de
costos fijados con base de estudios formales y
evaluación de los mismos, comprendiendo el as-
pecto motivacional de los sistemas de remunera-
ción a la fuerza de ventas.
- 10.- Conocimiento de la preparación del personal -
que ejecuta la operación para tener una idea -
general de la forma como se atienden las ven-

tas, aún cuando se entiende que el objeto de estudio en la auditoría operacional son precisamente las operaciones más que las personas que los ejecutan a los departamentos responsables de ellas, de cualquier manera su conocimiento resulta muy útil.

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

Diagnóstico

Resumen y discusión previa de los problemas detectados.

1.- Discusión de las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia, afinar la interpretación del auditor y hacer participe a los afectados en la labor creativa.

Elaboración del Informe

1.- Elaboración de informes al cliente, para lo cual es recomendable hacer una recapitulación de los resultados obtenidos para detectar omisiones y jerarquizar-

hallazgos.

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

4.4 Informe

Con el objeto de que la auditoría de operaciones sea eficaz y provechosa para el cliente, sus resultados deben comunicarse de una manera persuasiva y convincente, no hay que olvidar que el informe es el producto terminado del estudio de eficiencia y productividad y en él se plasma el diagnóstico, que es lo único que en última instancia conoce el cliente del trabajo realizado, - por lo tanto, el auditor está obligado a hacer uso de todos los recursos de que se disponga para poder transmitir ese mensaje.

A continuación se presentan los lineamientos básicos para la elaboración del informe:

Como se mencionó anteriormente el informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado por el auditor, su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos.

Para que la auditoría operacional sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción, además siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

Por las características de la auditoría operacional, el informe debe tener la naturaleza equivalente

a un diagnóstico, en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional y el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

Congruentemente con la afirmación anterior, debe precisarse que no es posible que como resultado final del trabajo se presente una opinión fundamentada tipo dictámen sobre estados financieros, en virtud de que para el auditor operacional no existen reglas que normen su actividad, ni principios de eficiencia y productividad, no está a su alcance el poder opinar si las operaciones se han realizado con las reglas establecidas o con que grado de cumplimiento se llevaron a cabo.

El contenido básico del informe normalmente debe incluir los tres elementos siguientes:

a) Alcance y limitaciones del trabajo.

Esta sección debe ser breve y en ella deben identificarse los objetivos del trabajo realizado; las operaciones sujetas a examen, el criterio de prioridades establecido, las limitaciones; la participación de otros profesionales, si la hubo, y la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado.

b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.

En esta parte del informe es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que se re-

salten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referenciado a una descripción más extensa en el que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias.

c) Sugerencias para mejorar la eficiencia.

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

Estas recomendaciones deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia, citando casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios cuantificando en lo posible los resultados pre^uvisibles de un cambio.

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

Conviene presentar muy claramente a los administradores de las empresas el efecto de la ineficiencia existente (cuanto les cuesta o dejan de ganar), a fin de motivar la toma de las medidas correctivas conducentes.

La responsabilidad del auditor operacional consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. La implantación de las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados, en términos generales queda fuera del alcance del trabajo de auditoría operacional, incluso en aquellos casos en que el auditor haya presentado recomendaciones específicas.

La solución de los problemas es responsabilidad directa de la empresa, la que podrá recurrir a consultores externos para ese objetivo.

Los hallazgos de la auditoría operacional pueden irse comunicando en el curso del examen o a su término; esto dependerá en gran parte de la trascendencia de los problemas detectados y de la urgencia de que se apliquen las medidas correctivas cuando se detecte un problema grave que requiera de una solución urgente, será necesario informarlo de inmediato sin esperar al término de la auditoría.

El informe o diagnóstico en la auditoría de operaciones en principio debe hacerse en una junta a nivel de ejecutivos en donde el auditor presente las ineficiencias detectadas, las consecuencias y el efecto que provocan, y las causas que las motivan. En esta reunión conviene utilizar recursos audiovisuales que ayuden a captar la atención de los asistentes; el uso de proyecciones de películas y transparencias, láminas, pizarrones, etc., pueden ser elementos de trabajo que auxilien en la presentación del informe.

Es conveniente señalar que el auditor deberá escoger entre esta gama de recursos técnicos, los más adecuados para cada caso específico, tomando en consideración las características de los asistentes, el tipo de empresa, las áreas que se hayan evaluado, la extensión del diagnóstico, el tiempo que lleve su preparación y exposición, así como, el costo en que se incurra.

Entre las ventajas que tiene el informe audiovisual destacan las siguientes:

- Se "centra" la atención.
- Se obliga a "leerlo".
- Se logra un cambio de impresiones automático.
- El auditor se percata de las reacciones.
- Invita a la inmediata solución de los problemas.

A continuación se mencionan algunos ejemplos de aspectos que pueden informarse como resultados de la auditoría operacional en el área de ventas:

- Falta de definición, de objetivos para la operación de ventas y carencia de políticas; incumplimiento con objetivos y políticas y falta de vigilancia.
- Fallas en la estructura orgánica del departamento de ventas.
- Descoordinación con otros departamentos relacionados con la operación de ventas.
- Desconocimiento del mercado y de la competencia.

- Ausencia de estudios de mercado.
- Pérdida de penetración en el mercado.
- Inexistencia de listas de precios.
- Inadecuado sistema de remuneración a vendedores.
- Carencia de un sistema integral de información.
- Estadística de las ventas, por los criterios de clasificación necesarios en la empresa.
- Determinación de líneas y/o artículos improductivos por precios bajos y/o deficiente estructura de los costos.
- Presupuestos inexistentes y/o inadecuados.
- Sistema de distribución inadecuado.
- Productos y/o líneas con márgenes de utilidad poco satisfactorios, etc.

Es importante en todos los casos, que se procure cuantificar el efecto, se precisen las consecuencias y se determinen las causas de los problemas detectados, asimismo, se proporcionen las sugerencias para resolverlos.

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

- 1.- Evidentemente hoy en día, parece que no hay actividad, con fines de servicios a la comunidad en general, que no pretenda mejorar la eficiencia de sus operaciones, por lo que la empresa constructora como célula de una industria vital en el desarrollo del país, no está exenta de este compromiso.
- 2.- El desarrollo acelerado que ha tenido esta institución de servicio público, producto del crecimiento de nuestro país, demanda la promoción de eficiencia de sus operaciones, por lo que los directores de esta empresa se han preocupado por incrementar la eficacia de su gestión y por fortalecer la posición competitiva de su organización.
- 3.- Este panorama general ha afectado a la profesión contable, como profesional independiente experto en evaluación, el Contador Público advirtió que podía ayudar a descubrir problemas que provocan situaciones desfavorables en un sistema o en un segmento del mismo, ofreciendo sugerencias constructivas y en un momento dado aportar la técnica para resolverlas.
- 4.- La auditoría operacional es la respuesta de la profesión contable a las demandas de los directivos de empresas, que se han visto enfrentados a crecientes problemas para conducir sus organizaciones hacia el logro de sus objetivos.

- 5.- Las ventas constituyen una operación de primordial importancia en las empresas, en virtud de que dan origen a los ingresos y permiten cristalizar su objetivo. Su influencia en los resultados que se obtienen es determinante, pues son el elemento natural de que dispone para hacer frente a los costos y gastos totales que se efectúan para llevar a cabo las operaciones de la empresa.
- 6.- La auditoría operacional de ventas, tiene por objeto examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos, sin sacrificar el objetivo de servicio - para satisfacer al cliente por el interés de alcanzar utilidades, se pretende por lo tanto alcanzar un equilibrio adecuado entre ambas finalidades, lo cual permitirá obtener rendimientos razonables y proporcionar al cliente lo que requiere.

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

- **Dinámica de la Auditoría Administrativa**
C. P. SALVADOR CERVANTES ABREU
E. C. A. S.A.

- **Auditoría Administrativa**
WILLIAM P. LEONARD.
Editorial Diana
México, 1973.

- **Auditoría de Operaciones**
ROY A. LINDBERG
THEODORE COHN
Editora Técnica, S. A.
México, 1981.

- **Normas y Procedimientos de Auditoría**
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A. C.
México, 1979.

- **Elementos de Auditoría Financiera y Operacional.**
C. P. RENE AMADOR
P.A.C.S.A.
México, 1982.

- **El Control Interno en los negocios**
JOAQUIN GOMEZ MORFIN
Fondo de Cultura Económica
México, 1963.

- Boletín No. 2 Metodología de la Auditoría Operacional
COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL, I.M.C.P.
México.
- Boletín No. 4 Auditoría Operacional de Ventas
COMISION DE AUDITORIA OPERACIONAL, I.H.C.P.
México, 1975.
- Auditoría Interna Integral
JUAN RAMON SANTILLANA C.
E.C.A. S.A.
México, 1980.
- La Auditoría Administrativa
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS
Editorial Diana
México, 1973.
- Administración de Ventas
JOSE MANUEL HURTADO
JESUS OCTAVIO OROPEZA
Ediciones D.A.C. S.A.
México, 1982.