



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

AUDITORIA OPERACIONAL EN MERCADOTECNIA

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN CONTADURIA

p r e s e n t a

JUAN MANUEL VALDES LOZANO

Director de Seminario:
C.P. ANGEL QUIROZ GONZALEZ

México, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

AUDITORIA OPERACIONAL EN MERCADOTECNIA

Pag.

	INTRODUCCION	1
CAPITULO		
1	GENERALIDADES	3
1.1	ANTECEDENTES HISTORICOS	4
1.2	CONCEPTO Y NATURALEZA	5
1.3	CARACTERISTICAS Y OBJETIVOS	8
1.4	SU UBICACION DENTRO DE LA AUDITORIA	10
	INTEGRAL	
2	NECESIDAD E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA	15
	OPERACIONAL	
2.1	CAMPOS SUSCEPTIBLES DE REVISION	16
2.2	LIMITACIONES AL TRABAJO	26
2.3	JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA AUDITO	
	RIA OPERACIONAL	28
3	METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	30
3.1	ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	31
3.2	FAMILIARIZACION	35
3.3	INVESTIGACION Y ANALISIS	37
3.4	EVALUACION	39
4	LA APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	

	EN MERCADOTECNIA	42
4.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	43
4.2	CONCEPTO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN MERCADOTECNIA	44
4.3	OBJETIVOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS	49
4.4	TECNICAS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN MERCADOTECNIA	51
5	EL DIAGNOSTICO	60
5.1	CONCEPTO E IMPORTANCIA	62
5.2	RESPONSABILIDAD	63
5.3	NATURALEZA	65
5.4	ESTRUCTURA	66
5.5	EVALUACION Y EFECTOS DE LOS PROBLEMAS	70
5.6	PRESENTACION Y DISTRIBUCION	72
	COMENTARIOS FINALES	76
	BIBLIOGRAFIA	78

INTRODUCCION

La evolución que ha tenido la Auditoria se debe al desarrollo alcanzado en la actualidad como consecuencia de -- los cambios en la filosofia y dinámica de los negocios .

Estos cambios obedecen al crecimiento de los negocios con ello sus operaciones aumentan creandose la necesidad de implementar medios de control que permitan ejercer una más completa y adecuada vigilancia sobre el desarrollo de las operaciones, por tal motivo, el profesional de la Contaduría Pública se ve obligado a que cada día se especialice más, y esto se demuestra en el campo de la Auditoría, ya que de esta se derivan la Auditoría Externa o Auditoría de Estados Financieros, la Auditoría Interna, la Auditoría Administrativa y la Auditoría Operacional, siendo esta última , el campo de investigación.

La Auditoría Operacional auxilia en forma definitiva a las entidades, ofreciendo su colaboración para ejercer la vigilancia que se requiere sobre los sistemas de control establecidos, proporcionando al mismo tiempo, a los ejecutivos mayor confianza y seguridad al informarles que sus políticas, procedimientos, planes, etc., son adecuados y debidamente observados por toda la organización.

De lo anterior se desprende que la Auditoría Operacional es un instrumento eficaz e idoneo para llevar a cabo

el ejercicio de una adecuada vigilancia del desarrollo de la entidad por lo que es conveniente que las labores que se desempeñen, se apliquen en todas las funciones de la entidad, lo que permitirá obtener un panorama amplio sobre sus actividades de control en todos sus aspectos.

Por lo que se puede decir que la Auditoría Operacional representa la respuesta a la incognita de la dirección de la entidad de lo que ocurre y de lo que realmente está aconteciendo, para ello es necesario adentrarse en las partes vitales y redituables del funcionamiento de la empresa, donde se desarrolle nuestra actividad profesional, simplificando operaciones e interviniendo en la contabilidad para proponer cambios que beneficien de inmediato la información financiera en el campo de la mercadotecnia.

De lo anterior, nacio en mi la inquietud de desarrollar el presente Seminario de Investigación, el cual adolece quizás de un soporte que dá la experiencia profesional, pero sin embargo, puede conducir al lector del mismo a conocer la metodología y aplicación práctica de la Auditoría Operacional como nueva disciplina, pongo pues, a su consideración el presente trabajo esperando comprensión en su lectura.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

- 1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS.**
- 1.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA.**
- 1.3 CARACTERISTICAS Y OBJETIVOS.**
- 1.4 SU UBICACION DENTRO DE LA AUDITORIA INTEGRAL.**

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.

El origen de la auditoría es tan antigua como la civilización misma. A través del tiempo los campos más comunes -- de la auditoría son examinar, verificar e informar, con lo cual se ha convertido en un factor importante para dirigir y controlar a una entidad.

Normalmente la auditoría tradicional se refiere al pasado para determinar lo que ha acontecido, lo cual se ha reflejado en desarrollar una técnica que intente encontrar mejores formas de evaluar las responsabilidades de la administración de una entidad.

Como consecuencia del adelanto económico en nuestro país, se presenta la formación de grandes entidades comerciales e industriales que requieren operar con mayor eficiencia, para-

satisfacer sus crecientes necesidades producto de esa complejidad de operaciones provocadas por el acelerado ritmo de desarrollo.

A partir de 1971 se inicia en México la difusión teórica y práctica de la auditoría operacional, incrementándose su aplicación debido a los beneficios que proporciona.

Esta técnica se refiere a juzgar con imparcialidad - los controles establecidos y proporcionar elementos para determinar las deficiencias operacionales de una entidad y, promover y lograr eficiencia de operación.

Esta revisión implica la aplicación de procedimientos de auditoría, tendientes a promover la eficiencia de operación no solo en aspectos contables, sino en todos los controles y aspectos administrativos.

Como resultado de lo anterior la auditoría operacional ha aplicado sus propias técnicas en los aspectos no financieros de las operaciones.

1.2 CONCEPTO Y NATURALEZA.

Durante los últimos años se ha apreciado una fuerte corriente de opiniones y conceptos en torno a las nuevas técnicas y teorías sobre auditoría, lo cual ha originado las auditorías operacional y administrativa.

La auditoría operacional tiene como propósito evaluar el proceso administrativo de la entidad. En toda auditoría

se lleva al cabo mediciones basadas en normas aplicables y pre-determinadas, por lo cual tiene un caracter deductivo y, por lo tanto facilita formular juicios sobre sus resultados que permitan llegar a conclusiones.

La auditoría operacional se distingue porque se realiza mediante programas y técnicas especiales, con el fin de -- promover la eficiencia en el desarrollo de cada una de las operaciones, todo ello tendientes a incrementar ingresos, evitar desperdicios, eliminar gastos innecesarios, disminuir costos; - lo cual se traduce en ahorros.

Por otra parte, puede considerarse que la auditoría-operacional es un medio de información administrativa especializada, la cual tiene como objetivo eliminar los problemas que enfrentan las entidades, sin embargo, en ocasiones tiende a confundirla con instrumentos administrativos tradicionales, aplicandola de esa manera.

Bradford Cadmus, al que se le considera el iniciador de la auditoria operacional, en función a que fue el primer investigador que se preocupó por darle forma y manejarla de manera institucional, apoya la teoría iniciada en 1957 y difundida por el Instituto de Auditores Internos (U.S.A.), el cual define a la auditoría como una actividad de evaluación independiente, dentro de una organización y como un servicio a la gerencia para la revisión de las operaciones. Es un control gerencial cuya

función consiste en medir y evaluar la efectividad de otros controles.

El objetivo de la auditoría interna es prestar servicio a todos los miembros de la administración en el eficaz desempeño de sus responsabilidades, a través de proporcionar les análisis, evaluaciones, recomendaciones, y comentarios pertinentes que estén relacionados con las actividades revisadas.

El auditor interno está obligado a verificar cualquier fase de la actividad de un negocio donde sus servicios puedan ser útiles a la dirección.

Al respecto convendría que los auditores internos:--
"Se sientan los dueños del negocio y su utilidad. Antes de que recomienden un cambio, antes que critiquen una operación, preguntense si ustedes harían eso si el negocio fuera suyo". ----
"Quiero que ustedes, señores auditores, desarrollen su trabajo en igual forma como los gerentes lo harían para ellos mismos (si tuvieran tiempo de hacerlo)".

De lo anterior se desprende que la auditoría operacional es una extensión de las responsabilidades del auditor interno hacia las operaciones, la cual es una evolución lógica de la delegación de responsabilidades del auditor para proteger los intereses de la entidad.

Para otros autores, la auditoría operacional es eva

luar el proceso de toda operación, ya que en éstas se presentan los elementos básicos que nos enfocan ha detectar los --- problemas y formular las recomendaciones pertinentes.

1.3 CARACTERISTICAS Y OBJETIVOS.

Considerando que la auditoría operacional debe de determinar si la información administrativa capta los problemas que afectan a una entidad, debe establecerse un enfoque diferente para la misma y convertirla en una fuente de -- información administrativa.

Otra característica de la auditoría operacional, - consiste en representar exclusivamente un instrumento de verificación y señalamiento de problemas, relacionándose con los procesos de solución y mejoramiento de los problemas. La auditoría operacional, se cimenta en resultados observados; me--- diante una evaluación basada en la opinión personal, que se evidencia en hechos. Lo más distintivo comparándola con otras formas de auditoría es su alcance y variedad de recursos para alcanzar los objetivos y definir los problemas,

Una característica más de la auditoría operacio -- nal, reside de analizar su relación con normas y estándares, - dado que sus bases dependen mucho de la documentación y de la operación analizada. Como en todo trabajo, los mejores resultados se obtienen en referencia a un marco externo.

La determinación de normas, es una característica de la auditoría operacional, ya que son las únicas bases aceptables. Sin normas, una auditoría queda reducida a un conjunto de opiniones que varía de un examinador a otro. Su objetivo -- principal es proveer a la administración de información que le permita controlar sus operaciones con mayor eficiencia y a menores costos. La consecución de este objetivo se logra al analizar, evaluar y recomendar aspectos como la adecuación de la estructura de control de una fase operacional y un control departamental de sus operaciones en relación con; políticas, procedimientos y requerimientos de los departamentos sujetos a -- revisión.

El objetivo constituye la razón de ser de la entidad y representa lo que se espera alcanzar en un futuro como resultado de todo el mecanismo, estos deben ser justos a una completa y meticulosa revisión por parte de la auditoría operacional, más aún cuando los propios objetivos darán la pauta para evaluar las funciones y actividades que se desarrollan dentro de -- una entidad y aún a los propios directivos.

Esto nos lleva a precisar que la entidad, no debe -- conformarse con fijar como único y exclusivo objetivo la obtención de mayores utilidades, sino también penetrar directa o indirectamente en todos los campos de revisión de la entidad.

Los objetivos deben ser claros y precisos, para que puedan ser interpretados adecuadamente; deben establecerse preferentemente por escrito para su clara comprensión; los objetivos generales deben fragmentarse en cada nivel de tal manera - que los objetivos departamentales estén subordinados a ellos;- deben ser expresados en forma cuantitativa; deben ser flexibles pero sin que estén cambiando con demasiada frecuencia - y, deben ser el resultado de participación de quienes están involucrados en alcanzarlos.

1.4 SU UBICACION DENTRO DE LA AUDITORIA INTEGRAL.

Existen diversos tipos de auditorías, las cuales se clasifican de una manera objetiva y de acuerdo a las características de cada una de ellas.

Actualmente existe cierta confusión en la terminología de los diferentes tipos de auditorías. Para muchos autores la auditoría interna y la operacional son una misma cosa y para otros no hay distinción entre una auditoría administrativa y una operacional.

El autor José Antonio Fernández Arena, define a la auditoría administrativa de la siguiente manera:

"Como una revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su es -

estructura y participación individual de los integrantes de la institución".

El concepto de auditoría administrativa es una herramienta de control y evaluación considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración.

La auditoría externa es una actividad de evaluación, desarrollada en forma independiente dentro de una entidad para revisar los aspectos contables y financieros incluyendo la revisión de las medidas de control interno para asegurarse de la salvaguarda de los activos de la entidad y de la veracidad de la información financiera.

Esta revisión consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una entidad, realizada por un Contador Público, cuya conclusión es un dictamen acerca de la corrección de los estados financieros de la entidad.

Proviene de la auditoría externa y consiste en: una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración.

La auditoría operacional debe considerarse como -

una actitud una manera de abordar el trabajo, de analizar y de pensar, no como una categoría distinta, se caracteriza por programas y técnicas especiales, distinta a la práctica de la auditoría financiera como de la interna.

Es una técnica para evaluar sistemáticamente la -- efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la entidad, utilizando personal no especializado en el campo de estudio, con el objeto de asegurar a la administra -- ción que sus objetivos se cumplan, y determinar que condicio -- nes pueden mejorarse.

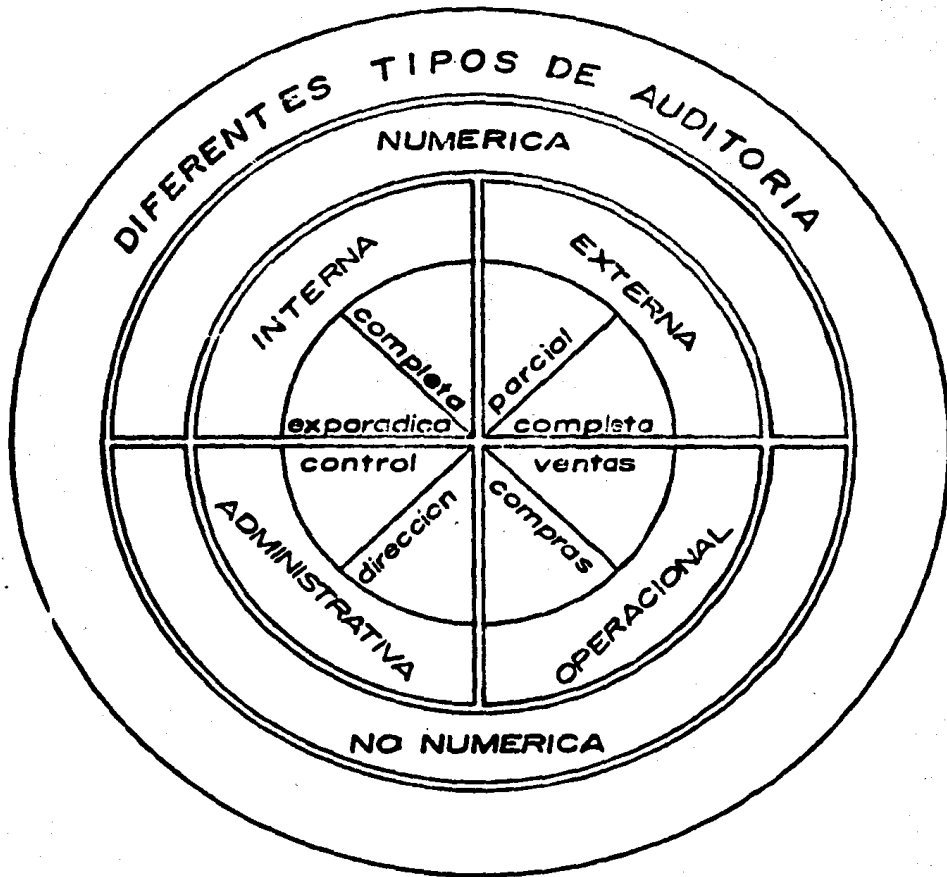
El conocimiento de las normas de la entidad depen -- den mucho de la documentación de la unidad estudiada.

Hacer mención de las distintas formas en que se -- practica la auditoría, es con el fin de adoptar una forma es -- pecífica en cuanto a la manera de abordarlas, para precisar -- qué es la auditoría y tomar en consideración las ramificacio -- nes de sus diferentes tipos.

Reviste gran importancia seleccionar con cuidado e inteligencia las premisas que sustentan cada una de las defi -- niciones anteriores y que entran en la instrumentación de una función de la auditoría operacional.

De la anterior clasificación, puede concluirse -- que las auditorías tienen en común características que son: -- mediciones referidas a normas predeterminadas, carácter de --

ductivo y, por tanto, son disciplinas en las cuales se requiere un juicio para llegar a conclusiones basadas en pruebas selectivas. (ver gráfica pág. 14)



CAPITULO 2

NECESIDAD E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

- 2.1. CAMPOS SUSCEPTIBLES DE REVISION.**
- 2.2. LIMITACIONES AL TRABAJO.**
- 2.3. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA
AUDITORIA OPERACIONAL.**

2.1 CAMPOS SUSCEPTIBLES DE REVISION

Podría decirse que debido a sus características, - naturaleza y objetivos el campo de acción de la auditoría operacional es toda la entidad en sí.

Dentro de la actividad del Contador Público, la -- auditoría operacional reviste primordial importancia en la -- época actual. Normalmente el auditor externo encamina sus objetivos hacia lo tradicionalmente conocido, que es el examen de los estados financieros, enfocando en ocasiones su aten -- ción hacia la modalidad de auditoría operacional.

En relación a los campos de acción del auditor operacional puede mencionarse enunciativamente a los siguientes:

Compras e inventarios.

Producción.

Ventas y cuentas por cobrar.

Recursos humanos.

Finanzas.

Compras. El campo de las compras representa para la dirección gran cuidado e interés, motivo por el cual requiere de atención al ser revisadas. Las compras constituyen dentro de cualquier entidad un asunto de vital importancia, puesto - que si estas no se realizan en el momento oportuno y en las - cantidades adecuadas la entidad no podrá hacer frente a la de - manda establecida por su clientela, para lo cual todo tipo -- de adquisición debe ser controlada mediante:

Solicitud de cotizaciones a proveedores.

Localización de materiales necesarios.

Elaboración de pedidos en base a cotizaciones de compra.

Para determinar una adecuada organización de este - departamento deben considerarse los siguientes puntos:

La correcta ubicación del departamento dentro del organigrama de la entidad.

Señalar específicamente las jerarquías existentes en el depar - tamento.

Determinar las funciones.

Que exista un plan de acción que contenga en forma general:

Flujo de operaciones.

Formas a utilizar.

Instructivo al respecto.

El objetivo es determinar que tan adecuadas, son -- las políticas y procedimientos establecidos para la adquisi - ción de materiales y mercancías, y así presentar las solucio - nes posibles que representen una disminución en los costos -- de adquisición sin demerito de la calidad en las compras.

Inventarios. El renglón de inventarios representa -- para cualquier entidad un punto esencial en el desarrollo de -- sus operaciones, pues, si un material no se encuentra en el -- lugar, momento y cantidad adecuada, no podrá ser satisfactor -- de las necesidades de la entidad ni de las demandas de los -- clientes.

La función del personal responsable de los inventa -- rios es suministrar los materiales necesarios para el desarro -- llo de sus operaciones, manteniendo las existencias necesa -- rias, con el fin de evitar anomalías en el ciclo operativo -- de la entidad y, abarcando:

Recepción de materiales.

Ubicación de los mismos.

Elaboración de requisiciones de compra.

Surtimiento.

Para determinar la organización de los almacenes - debe atenderse a:

Ubicación de los almacenes dentro de la entidad.

Establecimiento de jerarquias.

Determinación de funciones.

Plan de acción predeterminado conteniendo:

Flujo de operaciones.

Formas de registros.

Instructivo al respecto.

El objetivo es evaluar la eficiencia de las políticas y procedimientos establecidos para el control de los inventarios y manejo de los almacenes, con el propósito de proporcionar las soluciones que brinden, mayor seguridad a las existencias y eficiencias a la operación sin incrementar los costos.

Producción. Esta operación comprende el conjunto de actividades relacionadas con la conservación de los materiales; la transformación de éstos en productos elaborados incorporando el esfuerzo humano y las demás actividades relacionadas con la fabricación de los artículos para que estos formen parte del almacén de productos terminados. Dentro de ésta operación, se debe considerar las características del producto, las necesidades del mercado (oferta y demanda), evitandose al máximo los desperdicios.

La organización de este departamento abarca:

Su ubicación dentro del organigrama de la entidad.

Localización de las instalaciones.

Distribución que permita una secuencia lógica a los procesos.

Programación de la producción.

Estudio de tiempos y movimientos.

Control de calidad.

Medidas de seguridad industrial.

Políticas de capacitación de personal.

Correcta distribución de responsabilidades y delegación de autoridad.

Señalamiento de funciones.

Existencia de un plan determinado de acción que señale:

Flujo de operación.

Formas de control.

Instructivo al respecto.

El objetivo es, evaluar los procedimientos y políticas que regulan las actividades de esta operación, para proponer las recomendaciones que promuevan en mayor grado la eficiencia del control del ciclo productivo.

Ventas. Las ventas constituyen una operación de virtual importancia, en las entidades, mediante la cual se producen los ingresos y permiten cristalizar el objetivo de la entidad. Es la operación natural la cual dispone cualquier entidad con los fines de lucro para hacer frente a los costos y gastos totales que se efectúan para llevar a cabo sus operaciones, mo

tivo por el cual, todas las mejoras en la eficiencia de la operación de ventas, las cuales inciden en la obtención de mejores resultados, para lo cual esta debe ser controlada mediante:

La atención de pedidos.

Promoción de ventas a clientes actuales y potenciales.

Vigilancia de tramitación de la requisición desde su elaboración hasta su despacho ó embarque.

Preparación y tramitación de remisiones.

Investigación de mercados y medios de distribución.

Puntos a considerar para la organización del departamento.

Ubicación dentro del organigrama de la entidad.

Distribución de responsabilidad y de delegación de autoridad.

Establecimiento de objetivos políticas y procedimientos.

Señalamiento de funciones.

Existencia de un plan determinado de acción que señale:

Fojo de operación.

Formas de registro.

Instructivo al respecto.

El objetivo de la auditoría operacional en ventas.-

Es determinar el grado de las políticas y procedimientos establecidos para el desarrollo de la función, en relación a los objetivos establecidos con objeto de proponer soluciones que maximizen los resultados deseados.

Cuentas por cobrar. Las cuentas por cobrar represen

tan para cualquier entidad los derechos de cobro provenientes de la relación de sus ventas, estos documentos o cuentas corrientes se manejan y controlan a través del departamento de crédito y cobranzas, por lo que el estudio se enfoca directamente a las funciones que realiza el departamento, así como las políticas y procedimientos existentes dentro del mismo.

Las obligaciones del personal responsable, es atender las funciones que son necesarias para el desarrollo de las operaciones del departamento de crédito y cobranzas las cuales abarcan:

La investigación de referencias comerciales y bancarias de los clientes que soliciten crédito.

Custodia de las facturas y documentos para cobranzas.

Archivo y preparación de facturas y documentos que se enviarán a cobranza.

Entregar a los cobradores mediante relaciones las facturas, documentos y contra-recibos por cobrar.

Efectuar diariamente liquidación a los cobradores.

La correcta organización de éste departamento, estará sujeta a las siguientes condiciones.

Ubicación dentro del organigrama general de la entidad.

Establecimiento de jerarquías y políticas de delegación de autoridad.

Separación de funciones.

Establecimiento de un plan determinado de acción --
que señale:

Flujo de operación.

Sistemas de investigación de crédito.

Sistemas de cobro.

Formas de control.

Instructivo al respecto.

Los objetivos de la auditoría operacional en cuentas por cobrar. Es examinar los procedimientos y políticas que norman las actividades de la operación, con objeto de incrementar la eficiencia operacional a través de, proponer las recomendaciones convenientes.

Recursos humanos. El elemento humano dentro de la entidad, constituye la principal herramienta para el desarrollo de las operaciones por constituir, este es el factor intelectual y técnico; sin embargo es importante señalar que la auditoría operacional, no está enfocada al estudio de la evaluación de las personas en sí, sino por el contrario, comprende únicamente el estudio de las políticas y procedimientos que norman a las diferentes operaciones de la entidad.

La función de este departamento será la de formar equipos homogenos de personas que se encuentran identificadas y que posean conocimientos técnicos necesarios para realizar el trabajo asignado, función que va desde el reclutamiento de

personal, selección del mismo, adiestramiento, análisis de puestos, así como el control de rotación de personal, tiempos ociosos, ausentismo, tiempo extra, nominas y, las altas y las bajas de personal de los diferentes organismos a los cuales esté afiliado y, abarcando.

Su ubicación en el organigrama de la entidad.

Adecuada delegación de autoridad y definición de responsabilidades.

Establecimiento de objetivos o políticas.

Señalamiento de funciones.

Sistema de administración de sueldos.

Plan de acción que señale:

Flujo de operación.

Formas de control.

Instructivos.

El objetivo, es la evaluación de las políticas y --- procedimientos establecidos para el funcionamiento de esta operación, en relación a los objetivos establecidos en tal forma - que se puedan criticar y señalar las consideraciones necesarias para el manejo de personal sea el conveniente a las necesidades - de la entidad de que se trate.

Finanzas. El campo de las finanzas es para cualquier entidad, la base en que descansa la planeación y programación - de actividades que desarrollen el ciclo productivo, principal --

mente a través de la elaboración de presupuestos considerando que éstos son una estimación programada en forma sistematizada de las condiciones de operación y de los resultados a obtener en un período determinado.

La función de estructurar el funcionamiento de cada una de las áreas que integran el campo de las finanzas, se lleva a cabo a través de:

Planeación de inversiones, costos y gastos.

Control de políticas y procedimientos.

Análisis de efectividad de políticas y procedimientos e integración financiera.

Obtención de financiamiento.

Protección de activos.

La organización del campo de las finanzas de la entidad comprende:

Su ubicación dentro del organigrama de la entidad.

Determinación de objetivos.

Planeación a diferentes plazos.

Sistemas de presupuestos.

Programas de financiamiento.

Sistemas de control contable y de costos.

Preparación de información suficiente y oportuna.

Distribución adecuada de las funciones, responsabilidades y delegación de autoridad.

Un plan determinado de acción que determine:

Diagramas de flujo.

Procedimientos.

Manejo de formas.

La auditoría operacional de finanzas. Tiene como objetivo la evaluación de las políticas y procedimientos que regulan las actividades de este departamento para proponer las soluciones que permitan obtener el mayor beneficio a la administración financiera de la entidad.

2.2 LIMITACIONES AL TRABAJO.

Como cualquier otro recurso, la auditoría operacional debe usarse debidamente para obtener resultados positivos. La buena aplicación se deriva del entendimiento tanto de sus virtudes como de sus limitaciones.

Debido a que la auditoría operacional se encuentra estrechamente familiarizada con la entidad, al igual que otros recursos; debe usarse para mejorar las principales limitaciones que son:

Tiempo.

Los conocimientos y/o limitaciones.

Costos.

Tiempo. El tiempo, constituye una limitación, por la que el gerente de la entidad precisa saber oportunamente el estado de cosas en su campo de responsabilidades, para poder ac -

tuar con eficiencia, para cumplir esto es necesario que se ejecuten auditorías con regularidad suficiente para poder atacar los problemas antes de que crezcan ó se arraiguen, pero las auditorías no debe ser procesos largos o fastidiosos.

Los conocimientos y/o limitaciones. El conocimiento resulta ser otra limitación más, ya que, ninguna persona es experta en todos los campos de los negocios, ni tampoco debe permitirse ninguna entidad un personal ejecutivo con una especialidad para cada área de la entidad, sometida a evaluación. Esto significa que la auditoría operacional no puede emplearse como si fuera aspiradora, si no tan solo un detector de deficiencias graves y de situaciones susceptibles de mejorar.

Costos. Esta limitación es una combinación de las anteriores, es decir, las restricciones de tiempo y conocimientos, que dan origen a la limitación costo, ya que en ocasiones resulta muy elevado debido a que el análisis se efectúa por áreas separadas.

Otra limitación es que la auditoría operacional se enfrenta en muchas ocasiones a situaciones en las que no podrá formular ninguna recomendación, bien sea por que la experiencia de las personas que la realizan no les permite dar una opinión definitiva, o que los hechos no admiten recomendaciones específicas.

Las consideraciones anteriores evidencian que la --

auditoria operacional no es un recurso útil en todas las situaciones. No constituye un instrumento complicado y sutil, ni para los grandes negocios; su utilidad se relaciona más bien con circunstancias organizacionales y administrativas.

2.3 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

La auditoría se deriva del vocablo "oir", y fue aplicado a los auditores externos que oían y comprobaban las cifras reportadas por la entidad, para certificar ante el público en general la corrección de los mismos; por lo tanto, a los auditores operacionales se les ha dado en llamar los ojos de la Gerencia, por la función de revisar el cumplimiento de los procedimientos existentes en la entidad, procurando aumentarlos y actualizarlos cada vez más de acuerdo a las necesidades de la entidad y simple por conducto del departamento que se encuentre capacitado como es el de Sistemas y Procedimientos u otros similar que se encargue de dicho estudio y elaboración, para dejar al auditor únicamente la revisión de existencia y cumplimiento de la operación.

Por lo tanto, concluimos, que la auditoría operacional fue apareciendo por la necesidad de vigilar, no solo las cifras de los diferentes reportes de operación, si no también de los procedimientos que los originan, con la finalidad de poder aumentar la eficiencia y eficacia de todo tipo de operación, por

lo que la auditoria operacional es una herramienta para proveer medidas y evaluaciones sobre la actuación y eficiencia de una - medida funcional.

CAPITULO 3

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

- 3.1 ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.**
- 3.2 FAMILIARIZACION.**
- 3.3 INVESTIGACION Y ANALISIS.**
- 3.4 EVALUACION.**
- 3.5 RECOMENDACIONES.**

3.1 ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

Uno de los aspectos más importantes en el trabajo de la auditoría externa e interna, lo constituye el estudio y evaluación del control interno. Existen varios tratados sobre el tema, los cuales nos orientan y facilitan bases filosóficas y técnicas sobre el concepto, naturaleza, objetivos, elementos y enfoque que se deben tomar en cuenta para desarrollar esta fase del trabajo del auditor.

Para el auditor externo, el estudio y evaluación del control interno, es el objetivo básico del examen del control existente, es la evaluación que lleva a cabo dentro de los controles establecidos de la entidad que audita, para determinar la confianza que puede asignar a cada fase y oportunidad que --

ha de dar a sus pruebas de auditoría.

Para el auditor interno, el estudio y evaluación del control interno, es en esencia, el propósito de su trabajo.

Pero, ¿cómo se estudia y evalúa el control interno?

Existen 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 funcionarios y empleados, y los registros de -- contabilidad que intervienen o formen parte del sistema.

Esta descripción debe hacerse de una manera tal que se siga el curso de las operaciones en los diversos departamentos. Siempre deberá tenerse en cuenta la operación del departamento o empleado precedente, señalado además su relación con el departamento siguiente.

b) Método gráfico. Es aquel que señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control 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 efectua el manejo de las operaciones y quien tiene a su cargo dichas funciones. El cuestionario es formulado de tal manera que las respues

las afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que, las respuestas negativas señalan -- una falla o debilidad en el sistema establecido.

Haciendo un análisis de los tres métodos anteriormente citados para el estudio y evaluación del sistema de control interno, vemos que el método descriptivo y gráfico se refiere exactamente a las rutinas de trabajo, especialmente al análisis de los procedimientos de operación, una vez de haberse identificado con la empresa, conocerla, independiente del área o funciones a auditar. Deberá tener en cuenta que la empresa representa para él un conjunto, una integración de funciones u operaciones interrelacionadas dentro de un marco administrativo de actuación y un objetivo común.

En esa fase o proceso de trabajo el auditor se -- allegará de un conocimiento general de la entidad, indispensable para poder detectar el origen y el destino así como la razón de ser del área o función sujeta a auditoría, de igual manera, se hará de elementos que le permitirán conocer la repercusión de esta actividad dentro del contexto integral de -- la misma entidad.

En lo tocante al método de cuestionarios, su empleo es el más generalizado en virtud de la rapidez de su -- aplicación pero tiene en contra las siguientes limitaciones:

- 1) No permite al auditor identificarse con la entidad.
- 2) No permite que el auditor conozca perfectamente la función - que va auditar; por lo consiguiente, la calificación que dé al control interno establecido no está soportando con suficientes elementos de juicio.
- 3) No todas las entidades son iguales; por consiguiente, no se pueden aplicar cuestionarios iguales.
- 4) Los cuestionarios establecidos merman la capacidad de análisis del auditor, ya que en la mayoría de los casos, la cobertura de esta fase de trabajo se hace de manera mecánica y se toma como mera rutina de trabajo.
- 5) Dificilmente un cuestionario preestablecido será lo suficientemente grande como para cubrir todos los aspectos a revisar en el control interno.

Continuando con el análisis a los tres métodos señalados anteriormente nos damos cuenta que en ninguno de ellos se trata, con relativa profundidad, un elemento clave para la operación, administrativa, control y marcha del negocio, elemento sin el cual, sencillamente, no existiría. Este es el elemento humano.

Existe un cuarto método para el estudio y análisis del control interno a través del elemento humano que en él interviene, este método es: "Detección de funciones incompati ---

bles".

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

El cuestionario está dividido en cinco secciones o funciones claves contra las que se cruzan otras funciones, las cuales, en caso de ser ejecutadas por la misma persona, darán lugar a una compatibilidad.

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.

3.2 FAMILIARIZACION

Es el estudio de la organización, estructura, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la entidad que permitan conocerla en un plan general.

Esta familiarización enjuga la más importante meto-

dología a cumplir, ya que el conocer a la operación, a la persona que la realice y los resultados que se obtienen, solo se logra con la información que proporciona, haciendose una comunicación "familiar".

El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la entidad que esta auditando mediante el estudio: De los problemas especiales inherentes a la actividad económica en la que se desenvuelve y que incide en la administración de la operación que se revisa; especificación de la infraestructura para hacer frente a la administración de la operación (planeación, organización, dirección y control) y; los antecedentes con respecto a las deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

Las fases que permitirán al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la entidad son las siguientes:

A) Estudio ambiental.

En esta primera fase el auditor debe allegarse de información que le permita diagnosticar las áreas críticas. El grado de profundidad en esta investigación será definido por el criterio del auditor.

B) Estudio de la gestión administrativa.

Respecto a la gestión administrativa de la entidad - (planeación, organización, dirección y control), el auditor deberá hacer un estudio de la instrumentación práctica a fin de - conocer, en terminos generales sus características y posibles - deficiencias. La evaluación de la instrumentación se deberá hacer en detalle la cual se lleva a cabo dentro de otra fase por - lo que en este proceso al auditor unicamente le interesa cono - cer las características generales y esenciales de la misma.

C) Visita a las instalaciones.

El objetivo de la visita a las instalaciones es la - de observar directamente como se efectúan las operaciones e -- identificar sintomas de problemas. Durante este proceso de la - familiarización es lógico que el auditor entre en contacto con - los diversos funcionarios y empleados que manejan directamente - la operación y que, mediante entrevistas informales conozca de - ellos tanto características específicas como problemas de la -- operación misma.

3.3 Investigación y análisis.

El objetivo es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión.

En esta fase, en la que se realizan pruebas de deta-

lle de muy diversa indole utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico.

El tipo de investigaciones o estudios que se desarrollen para lograr dicha información puede revestir una gama muy amplia de posibilidades tales como: entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas, investigación en las Camaras y Asociaciones a los que pertenezca la entidad, actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgos, etc.

Cualquiera que sea el caso, el auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario obtenga la información más objetiva posible.

Para lograr la objetividad aludida es recomendable la utilización de técnicas como las que en seguida se explican:

a) Entrevistas: Las entrevistas formales son una de las técnicas de mayor uso en la auditoría operacional, toda vez que a través de ella se obtiene la información de primera mano respecto de la operación.

Al efectuar entrevistas con el personal ejecutivo que administra las principales actividades así como el personal de línea asegurandose de haber obtenido la información veraz y significativa de lo que ocurre en la operación y en su

caso se ubica a la fuente más idónea para evaluar la validez - de los resultados como una opinión general.

b) Evaluación de la gestión administrativa: Habiéndose realizado en la fase de familiarización, el estudio preliminar de la planeación, organización, dirección y control de la operación bajo exámen en esta fase se procederá a evaluar - en detalle su efectividad y eficiencia.

c) Examen de la documentación: La finalidad de esta técnica es coadyudar a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis o bien a la obtención de datos específicos.

3.4 EVALUACION

Esta es la fase en la cual el auditor, una vez familiarizado debidamente y habiéndose verificado la información recibida, procede, con auxilio de las técnicas del caso, a evaluar las situaciones encontradas, a efecto de determinar si -- existe algún problema, y en su caso, la magnitud y consecuen-- cia del mismo.

De vez en cuando, la administración necesita eva -- luar la totalidad de su eficiencia general y tomar en conside-- ración todas las funciones y fases del proceso administrati -- vo.

Puesto que la actividad de la administración es pro -- ceso integrado, un eslabón débil en cualquier punto del mismo-

afecta el vigor de toda la cadena de procesos y resultados.

La función de la administración puede evaluarse desde, tres puntos de vista:

1.- Resultados finales en comparación con los objetivos y metas.

2.- Actuación y potencial del personal de la administración o gerencia.

3.- Procesos y métodos de la función de administración en sí misma.

La auditoría operacional de los mismos, resultará en muchas ocasiones que la dirección no se ha percatado completamente de la relevancia que los planes, objetivos y operaciones poseen para el desarrollo empresarial exitoso. En otras ocasiones, aún habiendo adquirido plena conciencia de la importancia del problema, por una razón u otra se demora su cuidadosa consideración.

De acuerdo con las circunstancias previstas por el auditor operacional; se debe examinar cuidadosamente los análisis y, formar un criterio de los mismos y hacer las consideraciones convenientes de acuerdo con las técnicas de auditoría para lograr una evaluación sistemática.

3.5 Recomendaciones

El auditor operacional, una vez que ha identificado-

la desviación, cuantificando su efecto, así como sus posibles consecuencias, puede dar, si las tiene, las posibles recomendaciones, en la inteligencia de que no será responsable del establecimiento del sistema o medidas correctivas necesarias para eliminar la falla encontrada, trabajo que en última instancia puede ser encomendado a especialistas o técnicos internos según el caso.

De las recomendaciones o sugerencias planteadas es probable que algunas no sean aceptadas; en este caso, el auditor deberá insistir, si lo cree prudente y necesario, o bien respetar la decisión del administrador de la entidad, quien, en última instancia, cuenta con mayores elementos para fundamentar su decisión; elementos que tal vez desconozca el auditor y que por razones especiales no le son transmitidas.

Por otro lado, tenemos recomendaciones o sugerencias que son aceptadas por el administrador del negocio; en este punto el auditor deberá elaborar un programa de seguimiento para verificar que éstas sean llevadas a la práctica. Esto no quiere decir que el auditor sea el responsable de su implementación.

CAPITULO 4

LA APLICACION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN MERCADOTECNIA

- 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.**
- 4.2 CONCEPTO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN MERCADOTECNIA.**
- 4.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS.**
- 4.4 TECNICAS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN MERCADOTECNIA.**

4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Una vez de haber establecido las políticas, programas y procedimientos del departamento de ventas se procederá a organizarlo, estableciendo programas y actividades de los elementos humanos para una mejor eficiencia, sabiendo las actividades que se van a realizar, hay que determinar las cualidades de cada una de las personas que se piensan utilizar, formando niveles jerarquicos y fijar deberes así como responsabilidades de cada empleado.

Para tener una integración de los elementos materiales y humanos hay que tener presente, adecuar al personal a las necesidades del departamento de ventas y proveerlo de todos

los elementos necesarios para un buen desarrollo de sus obligaciones.

Por lo tanto a continuación se presenta un Organigrama General de un Departamento de Ventas dentro de una entidad.

4.2 CONCEPTO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN MERCADOTECNIA.

Para poder comprender la operación de la mercadotecnia de una entidad, es necesario que definamos lo que significa esta:

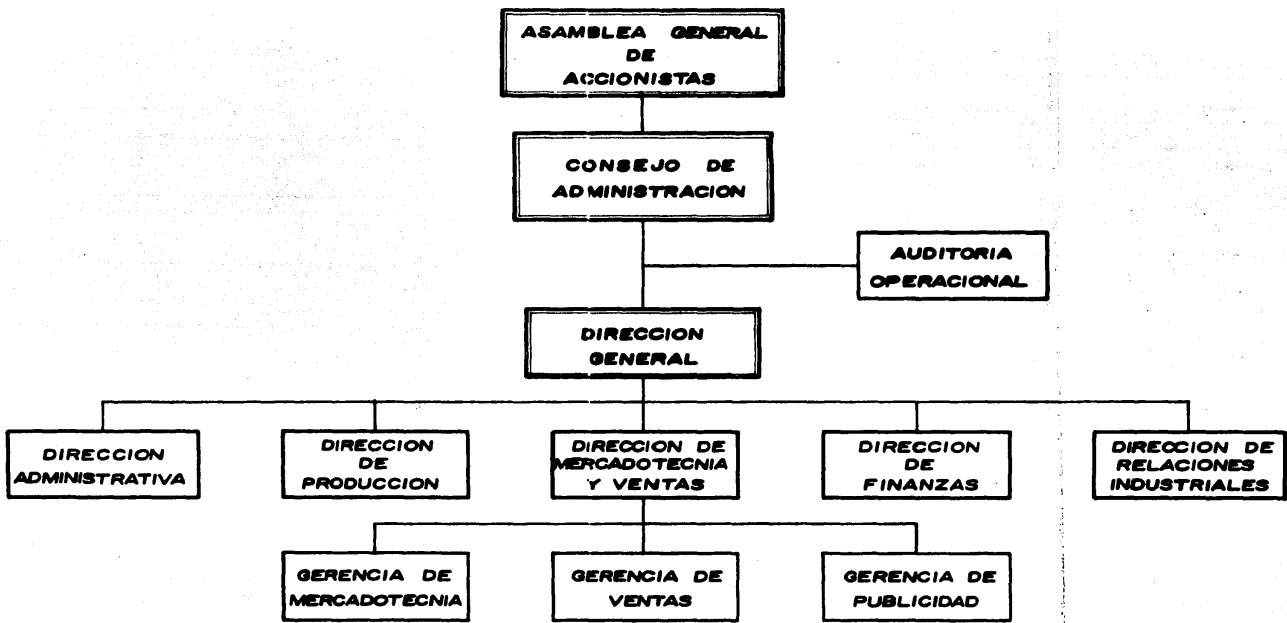
La operación de mercadotecnia es el conjunto de actividades que realiza una entidad para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos.

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

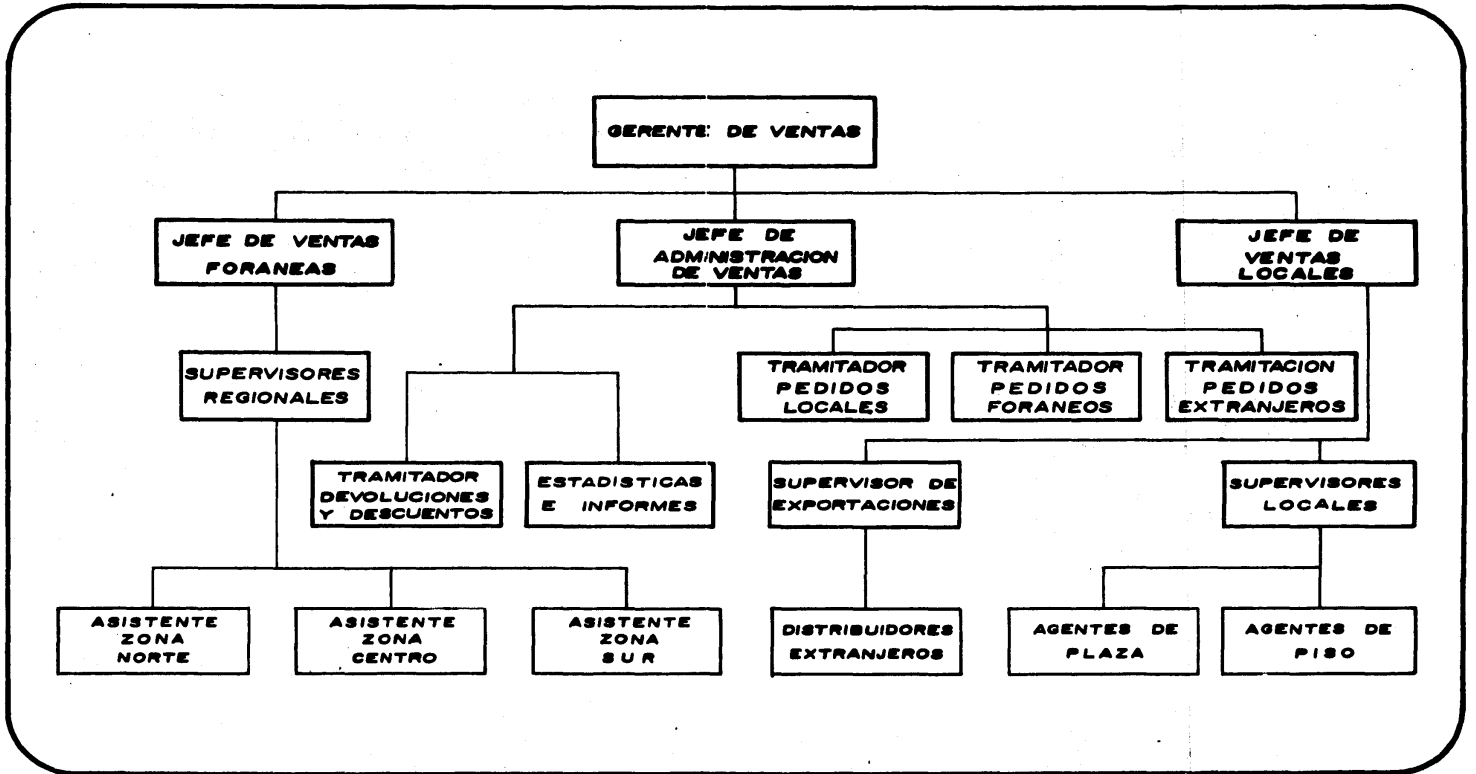
La operación de mercadotecnia dentro de una entidad, comprende las siguientes actividades.

- a) Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para Ventas, dentro de los objetivos generales -

**ORGANIGRAMA DE LOCALIZACION DEL DEPARTAMENTO DE
AUDITORIA OPERACIONAL**



ORGANIGRAMA DETALLADO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS



de la entidad y vigilar su cumplimiento.

Específicamente los objetivos pueden estar relacionados con el nivel de servicios, el crecimiento de las ventas, su estabilidad, las ganancias, la determinación de precios, el tipo de productos, los canales de ventas, etc.

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 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 entidad y coordinar con los demás departamentos involucrados, la posibilidad de satisfacerlos adecuadamente. Para ello, deberá aprovecharse el resultado de investigaciones de mercado efectuadas para conocer sus preferencias y las condiciones del mercado.

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

f) Participar en el establecimiento de las listas -- de precios.

g) Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la entidad, surtirlos y establecer las condiciones de -- pago.

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

i) Vigilar la correcta secuencia de las ventas desde el momento en que se coloca un pedido, hasta que se hace la entrega del artículo en cuestión, con oportunidad y a satisfacción del interesado. Esta secuencia incluye la distribución física de los artículos y la selección de los canales más adecuados.

j) Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la efectividad de ambas.

k) Realizar promociones de ventas.

l) Llevar registros de clientes que incluyan su historia, necesidades presentes y potenciales y otras características convenientes.

m) Someter a la dirección de la entidad el presupuesto de ventas y una vez aprobado explicar periódicamente las variaciones que se tengan, estas explicaciones permitirán tomar las medidas correctivas necesarias y retroalimentar el proceso de planeación.

o) Establecer las estadísticas necesarias por zonas, líneas, artículos, agentes u otros criterios de clasificación para tener la información oportuna, que permitiera reaccionar adecuadamente ante las exigencias del mercado.

p) Seleccionar y promover líneas y/o artículos con -

mejores márgenes.

q) Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos cumpliendo las políticas de comercialización y crédito y su aplicación.

Por lo que, la operación de ventas consiste en el conjunto de actividades que previa investigación y análisis del mercado, permite que adopten las medidas necesarias para asegurar el flujo continuo a los clientes, de los artículos y servicios que producen la entidad, en cantidades, precios, condiciones y calidad satisfactoria, obteniendo al mismo tiempo el rendimiento deseado.

4.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS.

La operación de ventas constituye una de las funciones principales que se efectúa dentro de una entidad, ya sea comercial, industrial o de servicios para el cumplimiento de sus objetivos.

Esta operación es la que va a proporcionar la mayoría de los recursos financieros de la entidad. Para cubrir los costos y gastos de operación y así poder obtener las utilidades esperadas por los accionistas, funcionarios, etc., interesados en el buen funcionamiento de la entidad.

Por lo tanto, el objetivo principal es el de procurar vender para su entidad, de acuerdo a la extensión de la --

misma y a la capacidad de producción.

Debe de determinar las necesidades del consumidor, condiciones del mercado, demanda potencial, necesidades del producto en el mercado para considerar las especificaciones de dicho producto, también procurar que los clientes tengan el mejor servicio, que los pedidos se cumplan en las condiciones establecidas .

Otro de los objetivos es el de coordinar las funciones que se realizan o relacionan con otras áreas para el mejor cumplimiento de las políticas de ambas, adiestrar al personal de este campo en cuanto a funciones, planes, incentivos, responsabilidades a cumplir.

Un objetivo más es conocer en un momento determinado los prospectos a clientes potenciales para la entidad, mantenerse a la vanguardia con relación al conocimiento de las tendencias económicas y competencia dentro del mercado, para poder establecer políticas de precios.

Como consecuencia de todo lo anterior, la auditoría operacional en mercadotecnia tiene el objetivo de examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades, comprendiendo el concepto y alcance de la operación de ventas, con el propósito de detectar problemas en la realización misma de la operación, de cuya solución puedan surgir disminuciones de costos y/o aumento de eficiencia operati-

va.

4.4 TECNICAS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN MERCADOTECNIA.

La práctica de la auditoría operacional concebida, - como un medio para la administración moderna de las entidades, - ha requerido de la aplicación de técnicas más evolucionadas a - las que tradicionalmente se utilizan en la auditoría de estados financieros (análisis, inspección, confirmación, investigación, declaraciones, observaciones, etc.), no se duda que en la auditoría operacional tengan aplicación las técnicas mencionadas --- sin embargo para la operacional existen otras técnicas más espe- cializadas que ofrecen al auditor la oportunidad de obtener --- mayores elementos de juicio para juzgar la eficiencia de las -- operaciones de la entidad; a continuación se mencionan las más- aplicables al campo de ventas.

Diagramas de flujo operacional.

Estudios de tiempo y movimientos.

Investigación de operaciones.

Análisis financiero.

DIAGRAMA DE FLUJO OPERACIONAL.

Representa por medio de gráficas la secuencia opera- tiva de los procedimientos; son un medio indispensable para -- evaluar el control interno, tanto de la operación en sí como -

de los procedimientos y flujos de la documentación utilizada. Proporcionan de manera objetiva el panorama completo de una operación o un conjunto de ellas (cuando son menos); mediante su aplicación el auditor conoce el grado de acatamiento, de las políticas, normas y procedimientos establecidos en la entidad, asimismo reflejan desviaciones o fallas en la operación y facilitan la sugerencia de medidas correctivas.

Para su elaboración es necesario seguir determinadas reglas al elaborar el flujo de operación.

1) Es conveniente que la forma en que se detalla el flujo, se haga indicado los departamentos y el personal -- que interviene en el mismo, para mayor claridad conviene que estos últimos deban ir separados en columnas verticales.

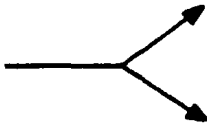
2) Es recomendable el uso de símbolos claros que muestren específicamente el trámite que ha seguido una operación con el objeto de evitar que las gráficas contengan explicaciones que ocupen demasiado espacio.

3) Es necesario que los símbolos utilizados en la documentación contengan sus iniciales de identificación por ejemplo "F" factura, "P" pedido, "R" remisión, etc., el significado de tales iniciales se detallará al calce de las gráficas, así mismo, es recomendable señalar en la parte superior de cada documento con una "O" cuando ésta es original y con número cuando sea copia.

4) Las gráficas deben mostrar un orden lógico, señalando claramente la continuidad de cada trámite y en especial cuando el documento o la información salgan del diagrama.

5) No se deben tratar de cubrir una operación demasiado amplia en un solo diagrama, sin embargo, el contenido sobre el particular, en ocasiones la simbología utilizada en el procesamiento electrónico de datos, que es generalmente aceptada y reconocida sirve de base para elaborar los diagramas de flujo en la auditoría operacional, sin embargo se considera que los diagramas deben estar diseñados principalmente para evaluar el control interno y para tal efecto se ha modificado algunos símbolos sin olvidar que la naturaleza de los mismos han de variar conforme al propósito para el cual el diagrama es diseñado.

La aplicación práctica la ejemplificamos en el siguiente diagrama:

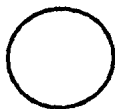
SIMBOLO**SIGNIFICADO****INICIO DEL FLUJO****DOCUMENTO****DOCUMENTO PREPARADO****FLUJO DE DOCUMENTO****USADO EN EL SIGUIENTE PASO****SALE DE LA GRAFICA O DIAGRAMA****ALTERNATIVA****PROVIENE DE OTRA GRAFICA O DIAGRAMA**

SIMBOLO**SIGNIFICADO**

ARCHIVO FINAL :
A.- ALFABETICO
N.- NUMERICO
C.- CRONOLOGICO



ARCHIVO TEMPORAL
A.- ALFABETICO
N.- NUMERICO
C.- CRONOLOGICO

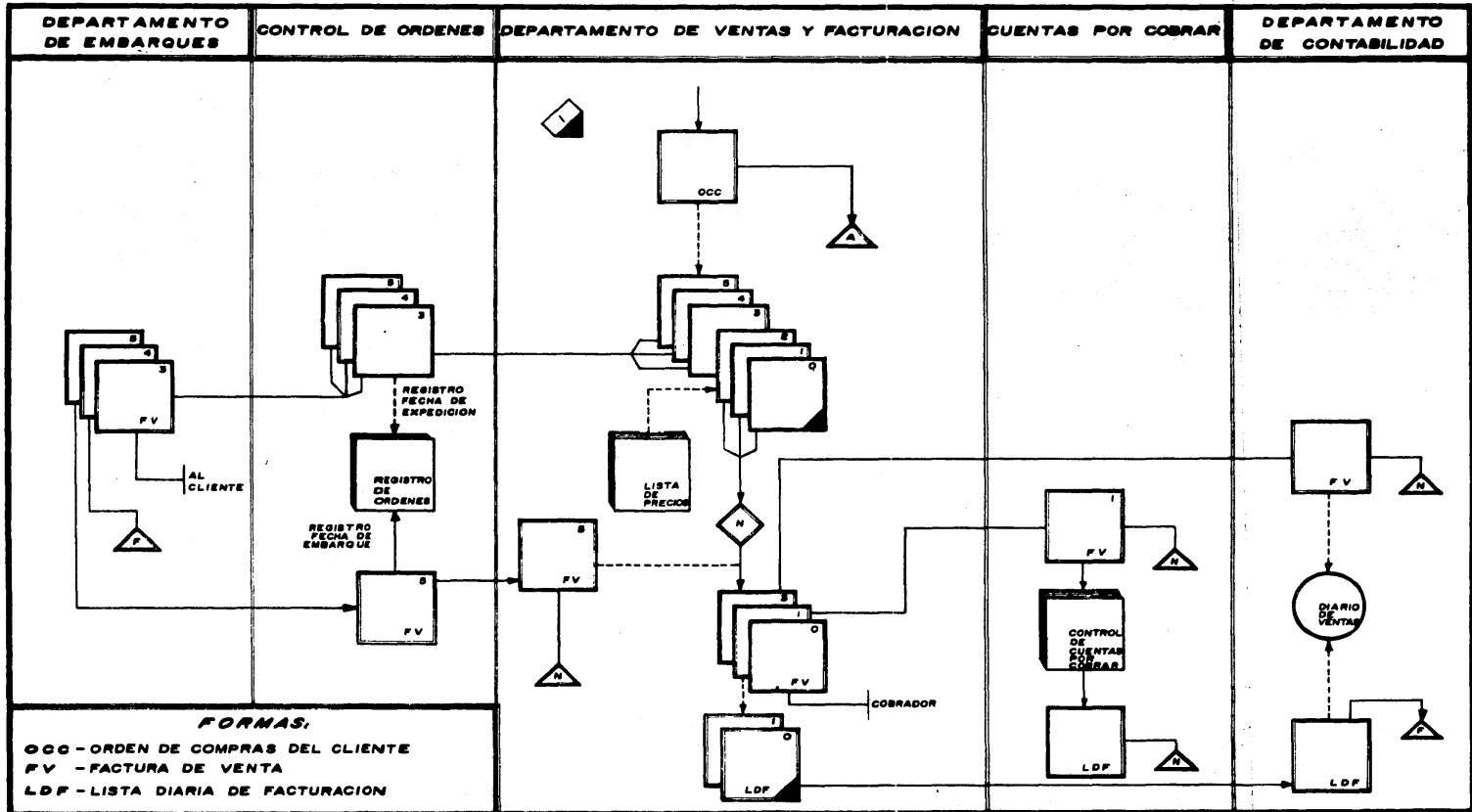


**LIBROS PRINCIPALES
O MAYORES**



REGISTRO O AUXILIAR

DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTAS



Por lo tanto, los diagramas de flujo son un método orientado a la valuación de los sistemas, con lo cual ofrece -- las siguientes ventajas:

Permite un mejor entendimiento de los sistemas.

No deja lugar a interpretaciones y puede ser usado por otros.

Evita omisiones de alguna fase del sistema.

Por la forma como se describe y verifica un siste -- mas, permite visualizar fácilmente las fallas o debilidades.

Ahorro de tiempo en revisiones subsecuentes.

Ayuda a determinar el alcance y enfoque de las pruebas subse -- cuentes.

Los diagramas constituyen solo una parte del gran -- todo. Son las demás partes de ese todo, lo que más interesa al análisis del control una vez que ha sido diagramado el sistema y efectuada la investigación de fallas.

Para concluir, el uso de esta técnica se puede de -- cir que solo es un medio para alcanzar un fin.

ESTUDIOS DE TIEMPO Y MOVIMIENTOS

La utilización de esta técnica radica principalmen -- te en la eliminación simplificación y estandarización del tra -- bajo, consiste en un procedimiento sistemático para el análi -- sis del trabajo y establece normas de tiempo para la tarea.

INVESTIGACION DE OPERACIONES.

La investigación de operaciones constituye una ciencia aplicada, la cual utiliza todas las técnicas científicas -- conocidas, como instrumentos para la resolución de un problema específico; comprende el empleo del método experimental al estudio de las operaciones.

ANALISIS FINANCIERO

Son métodos por los cuales el auditor, adquiere información financiera y operativa de la entidad, sobre la cual basa sus opiniones que dará a los funcionarios de la misma.

Por lo tanto, encontramos en seguida, algunas razones para medir y evaluar la eficiencia y la operación.

Influencia de la ubicación de la fabrica.	=	Total de gastos de venta y de <u>transporte.</u>
		Costo de lo vendido.
% del costo de publicidad y de venta.	=	Costo de propaganda de ventas <u>y promoción.</u>
Rotación de la cobranza por vendedor.	=	Ventas netas <u>Ventas netas por vendedor.</u> Promedio de saldos de cuentas por cobrar por vendedor.

Plazo de las deudas	= <u>360</u>
de los clientes	Rotación de cuentas por cobrar
Indicación de políticas	= <u>Cuentas incobrables</u>
de crédito	Volúmen de los créditos concedidos
Promoción de devoluciones	= <u>Valor de mercancía devuelta</u>
	Ventas netas

Con estos resultados se obtendrá un juicio para --
opinar sobre la efectividad y eficiencia de la operación.

Existen otras técnicas para el desarrollo o de la-
auditoría operacional como son:

Hojas de datos.

Listas de comprobación y programas de trabajo.

Muestreo y medición del tiempo.

Cuestionarios operativos.

CAPITULO 5

EL DIAGNOSTICO

5.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA.

5.2 RESPONSABILIDAD.

5.3 NATURALEZA.

5.4 ESTRUCTURA.

5.5 EVALUACION Y EFECTOS DE LOS PROBLEMAS.

5.6 PRESENTACION Y DISTRIBUCION.

5. EL DIAGNOSTICO.

El Informe de Auditoría Operacional debe estar debidamente estructurado y los comentarios y/o reclasificaciones -- deben ser pertinentes, ya que el diagnóstico por sí solo puede ser un medio de comunicación efectiva, para los diferentes niveles de la Gerencia.

A) PRECISION.

- Cada afirmación deberá estar firmemente basada.
- Hacer sentir que nos aseguramos personalmente de los hechos.
- Importancia de los comentarios y forma de estructurarlos.
- Remitir al lector directamente al centro del problema.

B) CLARIDAD.

- Poner en la mente del lector lo que está en la mente del -

auditor.

- Evitar lenguaje vulgar o técnico.
- Tener bien definidas las ideas.
- Escribir cuando se está dispuesto.
- Estructura adecuada.
- En ocasiones es necesario presentar antecedentes.

C) CONCISION.

- Significa quitar todo lo que sea superfluo

D) LENGUAJE.

- Evitar repetición de palabras.
- Enfoque positivo.
- Buena redacción.
- Buena ortografía.

E) OPORTUNIDAD.

F) TONO DE LOS COMENTARIOS.

5.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA.

El diagnóstico de la Auditoría Operacional es el producto terminado del auditor en cuanto a su trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los funcionarios de la empresa, ya que el cliente lo que en última instancia no le atañe de cierta manera, son los procedimientos utilizados para llegar a determinada conclusión, ya que le interesa más saber cuáles fueron los problemas detectados en los que no se observa la

eficiencia y eficacia referida.

El contenido del diagnóstico se debe enfocar a mostrar 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.

Con este enfoque permitirá asimismo, que de las soluciones dadas a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y también en la productividad.

Para que un diagnóstico de Auditoría Operacional sea útil a la empresa este debe ser ágil y orientado hacia la acción, también siempre que se pueda se debe cuantificar el efecto de los problemas detectados y existentes y de los posibles cambios.

El informe representa para el auditor la conclusión de su actividad y, para la dirección o cliente, el aspecto más importante y útil de esta técnica. No es aceptada una Auditoría sea cual fuere su extensión en la revisión si no va acompañada de un informe; toda actividad de investigación, análisis y evaluación, quedaría nula sin este vital elemento.

5.2 RESPONSABILIDAD.

La responsabilidad del auditor operacional consiste-

en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles--
soluciones. La implantación de las medidas necesarias para so--
lucionar los problemas detectados.

Los hallazgos de la Auditoría Operacional pueden ir--
se comunicando en el transcurso de la revisión o a su término,--
este depende en gran parte de la trascendencia de los proble --
mas detectados y de la urgencia de aplicar medidas correctivas.

Es importante que el resultado de la Auditoría Opera--
cional se presente invariablemente por escrito, adicionalmente--
otros medios de comunicación que pueden resultar convenientes.

Para que el Informe de Auditoría Operacional cumpla--
su cometido, el auditor deberá pensar en la persona a quien --
se dirige, en su preparación, posición dentro de la organiza --
ción, y de acuerdo a las circunstancias, decidir la forma en --
que debe presentarse.

El hecho es que el informe es la base para la toma --
de decisiones, pone de manifiesto la importancia que éste re --
presenta para la administración de la empresa, así como lo de --
licado de su misión; por lo tanto, es responsabilidad del audi--
tor que ponga todo su empeño y capacidad en su elaboración, --
cuidando que todos los datos que contenga estén respaldados so--
bre papeles de trabajo, que la información que se menciona sea--
clara y precisa, y que el lenguaje que se utilice sea accesi --
ble al lector.

5.3 NATURALEZA.

Por las características de la Auditoría Operacional el diagnóstico debe tener la naturaleza equivalente a un informe, en el cual se plasman los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional, 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 dictamen sobre estados financieros, sobre el grado de eficiencia existente en la Empresa.

El diagnóstico de Auditoría Operacional no tiene la finalidad de emitir un dictamen, ni es posible darle tal alcance.

Por otra parte; también debe quedar claro que el informe de la Auditoría Operacional es distinto al producto terminado de un proyecto de Consultoría Administrativa, pues este último, implica necesariamente proporcionar sugerencias específicas, el diseño de formas, procedimientos y sistemas necesarios; la instalación de ellos y posteriormente efectuar visitas de supervisión todo lo anterior con la finalidad de que las ideas presentadas funcionen a plenitud y aporte los beneficios derivados.

En algunas ocasiones, el Informe del Auditor Opera --

cional puede ser el inicio de un trabajo de Consultoría Administrativa a cargo de consultores Externos o Internos.

5.4 ESTRUCTURA.

El contenido básico tanto en estructura como en forma, debe incluir los siguientes aspectos:

- Introducción.
 - Objetivos de la revisión.
 - Alcance y limitaciones.
 - Opinión General.
 - Resultados.
- a) Situaciones que afecten desfavorablemente a la --
eficiencia operacional.
 - b) Sugerencias para mejorar el informe.

Introducción.

En virtud de ser lo primero que verá el lector, es in dispensable que sea claro con el impacto necesario para evitarlo a que continúe leyendo de tal forma que desde el inicio mismo del informe, el lector sienta que va encontrar opiniones positivas e interesantes que contribuyan a elevar la eficiencia de la empresa y que tales apreciaciones estén expresadas por -- personas preparadas profesionalmente para brindar mayor colaboración a la administración de la empresa y a toda la organiza --

ción en sí. Debe establecerse con precisión los siguientes aspectos.

- Identificación del trabajo.
- Fecha del examen o período.
- Tipo de trabajo.
- Referencia con trabajos previos.

OBJETIVO DE LA REVISION.

A continuación de la introducción, deben presentarse los objetivos que se persiguieron al realizar la Auditoría Operacional; estos deben establecerse con claridad y precisión, - de tal manera que el lector capte en pocas palabras hacia donde se enfocó la revisión, que pretendimos al llevar a cabo y - ubicarlo en un marco de referencia sobre los fines de nuestra Auditoría.

Se señalará en qué términos deben mencionarse los objetivos.

Nuestra revisión se enfocó principalmente a cubrir los siguientes aspectos:

OBJETIVOS.

A) Análisis y evaluación de las políticas prescritas para el área de ventas.

B) Adecuación de los sistemas y procedimientos de control interno establecidos.

C) Evaluación de la eficiencia como resultado del -- examen operacional en ventas.

D) Razonabilidad de las ventas por el período seleccionado.

E) Examen de la documentación comprobatoria que respalda las operaciones de ventas.

OPINION GENERAL.

En esta fase, es conveniente mencionar, de una manera categórica el resultado General de la Revisión; es recomendable usar concretamente conceptos tales como:

"En términos Generales, los resultados fueron satisfactorios".

"Con motivo de nuestra revisión se detectaron malversiones de efectivo por \$".

"Se obtuvieron las renunciaciones o consignaciones en su caso, de los señores".

"Las ventas se vieron disminuidas en \$....., por las causas que a continuación se mencionan:".

RESULTADOS.

Resultados favorables.

- Comentarios claros y cortos.

- Evitar el uso de términos excluyentes o determinantes en grado extremo (perfecto, excelente, Inmejorable, etc).

A) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.

Esta parte del informe es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el efecto de ellos, referente a una descripción más extensa en la que se proporcionen datos sobre los problemas detectados, causas, consecuencias y ejemplos, es decir, se hace por medio de:

- Resumen.
- Parámetros.
- Hechos.
- Efectos.
- Causas.

B) Sugerencias para mejorar la eficiencia.

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

Algunas características de las sugerencias son:

- Adecuadas y realistas.
- Económicas en función al costo de lo que se pretende controlar.

- Previstas para incremento de operaciones.
- Acciones constructivas en beneficio de la corporación.

ANEXOS.

Comunmente se destinan a contener el detalle de las observaciones que por su volumen u objetividad requieran de -- presentación pormenorizada con el propósito de contribuir a la mayor concisión del texto y hacer del mismo una lectura más -- agil y deben tener las siguientes características:

- Título apropiado a la naturaleza de su contenido.
- Referenciarlos en el cuerpo del informe.
- Aunque presentados en forma separada, forman parte del contenido general del informe.
- Agrupar, ordenadamente las observaciones de naturaleza similar.

5.5 EVALUACION Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS.

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

Conviene presentar muy claramente a la administración de la empresa el efecto de las ineficiencias existentes, a fin de motivar la toma de las medidas correctivas.

El efecto y consecuencia de los problemas a que se hace referencia, pueden corresponder a una pérdida; en tanto que las sugerencias que se presentan, deben estar orientadas a un aumento de productividad, ahorros que podrían lograrse o bien, otros aspectos susceptibles de provocar nuevas fuentes de utilidades.

Generalmente, la mención en el Informe las Causas de Ineficiencia, proporciona las bases para el cambio o cambios que deban efectuarse para eliminarlas.

Recomendaciones prácticas para elaborar el diagnóstico.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para elaborar el diagnóstico:

- Definir cual es el propósito del diagnóstico (final parcial, de detalle, de panorama).
- A quien se dirige.
- Que le interesa a los lectores (no decir lo que ya se conoce).
- Uso de Síntesis (permite tener una idea general sin leer el informe en su totalidad).
- Necesidad de seleccionar y utilizar índices (así se puede ir a la sección o información de respaldo que interesa).

- Utilización de subtítulos (fijan ideas, ayudan a memorizar).
- Los comentarios deben jerarquizarse (inconscientemente siempre se considera que lo primero es lo más importante).
- Solo en caso de excepción deben describirse procedimientos de examen.
- Las tendencias y las cifras relativas pueden ser mejores que las estadísticas y los números absolutos.
- Siempre que sea conveniente deben usarse cifras cerradas, (en miles, cientos, etc).

Una vez expuestas las recomendaciones es indispensable que los auditores operacionales mantengan una constante información de su aplicación, para comprobar la eficacia de las mejoras introducidas y en su caso, sugerir las medidas correctivas que sean necesarias. Ya que los medios para obtener la información necesaria con el fin de comprobar la eficacia de las recomendaciones y mejoras introducidas son muy variables, ya que van de acuerdo con las características de cada entidad.

5.6 PRESENTACION Y DISTRIBUCION.

Este es tal vez el punto culminante de la Auditoría Operacional, ya que representa el resultado de los esfuerzos realizados a través del trabajo desarrollado. Además, es lógico que el contenido del mismo esté debidamente comprobado y depurado

do; de ahí su gran importancia.

Para su elaboración, se siguen los lineamientos en cuanto a forma y contenido ya antes citados, pero además considerar otros factores como los siguientes:

A) Oportunidad en la presentación.

El informe de Auditoría Operacional tiene como finalidad la comunicación del detalle de la evaluación hecha por el auditor. Debe ser presentado "Oportunamente" para que la dirección pueda formular adecuadamente sus planes, ejercer acciones correctivas y tomar mejor las desiciones.

B) Adecuada selección del material.

Para seleccionar adecuadamente el material que debe contener el informe, es necesario aplicar el principio de la excepción. O sea: La necesidad de los directivos de concentrar se en aspectos donde no se logró lo previsto, más bien que en los resultados donde no se obtuvo lo planeado.

Un Decálogo para preparar un buen Informe de Auditoría Operacional, es el siguiente:

1) Enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operación del negocio. Cualquier Ejecutivo, estará interesado en cambios de procedimientos que resulten en reducción de costos, no estará igualmente interesado en controles productivos.

2) Deben omitirse partidas o hechos pocos significativos que no requieran la atención de los Ejecutivos.

3) Limitar el Informe al mínimo indispensable.

4) No esperar que el Funcionario conozca términos - de Auditoría, Escriba el Informe en el lenguaje que el está - acostumbrado a usar.

5) No haga críticas que no vayan acompañadas de sugestiones constructivas o que no estén respaldadas por hechos. En aspectos técnicos, en lo que el Auditor esté capacitado para hacer una recomendación específica, los hallazgos deben -- ser informados con la sugestión de que sean estudiados con mayor detalle por expertos calificados cuando la situación parezca requerir dicha acción.

6) Discuta el Informe con todos los responsables -- que se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones.

7) En la medida de lo posible, obtenga el acuerdo - de los funcionarios afectados por las recomendaciones y, en su caso presentarlas como sugestiones conjuntas.

8) Si no se cuenta con la aprobación de los afectados, cuando menos asegúrese que sí hay acuerdo en cuanto a - las circunstancias y hechos que se informan. Así los directivos superiores podrán ver la posición del afectado y la del - Auditor y tomar una decisión (acción).

9) Envíe copias (o síntesis) del Informe Final a to

dos los encargados de departamentos operativos que se vean afectados, así como al funcionario responsable de la operación audita, (si se usan sumarios, deben tenerse cuidado que sean lo - suficientemente amplios para dar una idea adecuada a los ante-cedentes y de las razones para la recomendación).

10) No circule material que no contenga el propio Informe.

COMENTARIOS FINALES

Una vez efectuada la Investigación sobre la Auditoría Operacional en Mercadotecnia, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

A).- La Auditoría Operacional nace como extensión de la Auditoría Interna, debido a que los empresarios necesitan un mayor control del Sistema Operativo.

B).- El Personal Idoneo para la realización de esta actividad, es el Contador Público, con asesoría de otros profesionales, según el área a revisar.

C).- El objetivo principal de la Auditoría Operacional en Mercadotecnia es: El examinar ciertos aspectos administrativos, que constituyen el conjunto de actividades que comprenden la operación de ventas, con el propósito de detectar problemas o deficiencias en los controles operacionales existentes o en la realización misma de las sociedades, cuya solución puede surgir disminuciones de costos y/o aumento de la eficiencia operativa.

D).- La principal finalidad que tiene la Auditoría Operacional en Mercadotecnia, es la de aumentar la eficiencia y eficacia operativa. Con la utilización de técnicas que le son propias, como son: Diagramas de Flujo, Estudios de Tiempos y Movimientos, Investigación de Operaciones, Análisis Financiero, -

Cuestionarios de Control Operativo, Muestreo y Medición del Trabajo, Listas de Comprobación, etc.

E).- El resultado del trabajo realizado por el Auditor Operacional, se encuentra plasmado no en un Dictamen, sino en un Diagnostico el cual tiene la equivalencia de un Informe, - el cual es lo único que conoce la Gerencia, por lo cual se debe ser preciso, claro, conciso, con lenguaje comprensible y oportuno.

Por lo tanto, la Auditoría Operacional no debe actuar en detrimento de la utilidad, sirve para evaluar la efectividad con que se logran las metas deseadas o se realiza el trabajo, pero no para hallar las mejores soluciones de los problemas, es útil para informar con exactitud acerca de los problemas que existen, pero no puede determinar si ha llegado el momento oportuno para resolverlos. Cuando sea necesario deberá separarse de su papel como tal y actuar como especialista o planificador de proyecto.

BIBLIOGRAFIA

Roy, A Linberg y Theodore Cohn.- Auditoría de Operaciones.- México, D.F., Editorial Técnica, S.A. 1975.

Memoria Tercer Simposium Nacional sobre Auditoría Interna - (Operacional). México, D.F., Editorial I.E.E.S.A.

Cs. Ps. Alfredo Adams Adams y Guillermo Becerril.- La Auditoría Interna de la Administración Pública.- México, D.F., - Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 1981.

C.P. Salvador Obieta.- Auditoría de Operaciones.- México, - D.F., Editorial I.E.E.S.A.

C.P. Juan Ramón Santillana G.- Auditoría Interna Integral.- México, D.F., Ediciones Contables Administrativas, S.A.

Comisión de Auditoría Operacional; Metodología de la Auditoría Operacional. México, D.F., Instituto Mexicano de -- Contadores Públicos, 1979 Boletín 2.

Comisión de Auditoría Operacional; Auditoría Operacional de compras.- México, D.F. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1979 Boletín 3.

Comisión de Auditoría Operacional; Auditoría Operacional de Ventas.- México, D.F., Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1975 Boletín 4.

Comisión de Auditoría Operacional; Auditoría Operacional de Cobranza.- México, D.F.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1975 Boletín 5.

Walter B. Meigs.- Principios de Auditoría.- México, D.F., - Editorial Diana 1976.

Control Interno.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Salvador Cervantes Abreu.- Dinámica de la Auditoría Administrativa; México, D.F., E.C.A.S.A. 1975.

C.P. Juan Ramón Santillana.- Conozcamos la Auditoría Operacional; Revista Dirección y Control, órgano de difusión del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C. Abril - 1980.