



Universidad Dr. Emilio Cárdenas, S. C.

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

**LA AUDITORIA OPERACIONAL COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL EN EL
AREA DE VENTAS**

TESIS CON
FALSA FE CRGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN CONTADURIA

P r e s e n t a n:

**MARIA MERCEDES ASUNCION JIMENEZ CRUZ
JAVIER MARQUEZ MONTES**

Director del Seminario:
LIC. BENJAMIN MIRANDA TOVAR

Tlalneptla, Méx.

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**LA AUDITORIA OPERACIONAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN EL
AREA DE VENTAS**

INTRODUCCION	1
-------------------------------	----------

CAPITULO I

AUDITORIA	2
1.1 Antecedentes	3
1.2 Concepto	5
1.3 Objetivo general	8
1.4 Otros enfoques de la auditoría	9
1.5 Normas y procedimientos	15

CAPITULO II

AUDITORIA OPERACIONAL	26
2.1 Origen	27
2.2 Definición	30
2.3 Objetivos	31
2.4 Importancia de la auditoría operacional. . .	33
2.5 El contador público en el campo de la auditoría operacional	35

CAPITULO III

	METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL	37
3.1	Planeación	38
3.2	Formas de evaluación del control interno	44
	3.2.1 Evaluación	45
	3.2.2 Elementos del control interno	45
	3.2.3 Flujogramas	48
	3.2.4 Cuestionarios	50
3.3	Técnicas de auditoría	53
3.4	Comentarios con los usuarios	56
3.5	Elaboración de informe	60

CAPITULO IV

	REVISION AL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA AUDITORIA OPERACIONAL	66
4.1	Ventas	67
	4.1.1 Concepto	67
	4.1.2 Importancia	69
	4.1.3 Objetivos	70
4.2	Ubicación dentro de la empresa	71
4.3	Ejemplos de las fases del proceso de revisión al Departamento de Ventas	72

4.3.1	Programas de revisión	72
4.3.2	Cuestionarios de control interno . .	81
4.3.3	Diagramas de flujo	101
4.3.4	Informe de revisión	102
RECOMENDACIONES		105
CONCLUSIONES		106
BIBLIOGRAFIA		108

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

El propósito de este trabajo es el de señalar la importancia que en la actualidad está teniendo la auditoría operacional como un medio de control para las empresas, y la necesidad de ampliar los estudios sobre ésta y darles aplicación en las mismas.

Actualmente el Contador Público tiene un gran compromiso de mostrar la necesidad de su actuación en el campo de los negocios a través de su preparación y conocimientos en todas o en la mayoría de las áreas económicas, financieras y administrativas que tienen relación directa con la contaduría, encontrándose dentro de estos conocimientos la Auditoría Operacional.

La Auditoría Operacional es un gran elemento de apoyo a la dirección, busca la eficiencia de las operaciones, misma que repercute directamente sobre la productividad y maximización de recursos. Además de que su trabajo no culmina con la investigación e informes, sino que proporciona una crítica constructiva con recomendaciones que ayudarán al logro de los objetivos de la empresa.

CAPITULO I

A U D I T O R I A

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Concepto
- 1.3 Objetivo general.
- 1.4 Otros enfoques de la auditoría
 - Administrativa
 - Operacional
- 1.5 Normas y procedimientos

CAPITULO I

A U D I T O R I A

1.1 ANTECEDENTES.

La auditoría tuvo su origen en Inglaterra a finales del Siglo XVIII, época en que con la revolución industrial el desarrollo económico evolucionó en una forma acelerada. A medida que las empresas crecían de tamaño, los inversionistas empezaron a utilizar los servicios de los administradores, derivándose de esta separación de la propiedad que las relaciones entre éstos fueran más distantes y por consiguiente la comunicación entre ambos fuera más difícil ya que los inversionistas necesitaban protegerse contra el peligro de fraude; sin embargo estas consecuencias lógicas del progreso fueron subsanándose poco a poco a medida que los inversionistas se valieron cada vez más de auditores con el objeto de que ellos mismos escucharan las cuentas que los administradores rendían ya que los registros contables se aprobaban solamente después de una audiencia pública en la que las cuentas se leían en voz alta.

Posteriormente se vió la necesidad de que el auditor no se concretara únicamente a escuchar los informes rendidos por los administradores, sino que tuvieran una intervención más directa en las operaciones de la empresa y en los procedimientos que originaban dichas operaciones, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia operativas a través de proponer las recomendaciones que se consideraran necesarias.

1.2 CONCEPTO DE AUDITORIA.

Con el objeto de unificar criterios del concepto de auditoría citaremos los datos por algunos autores:

- a) Mendivil, Escalante¹.- "Auditoría es la actividad -- por la cual se verifica la corrección contable de -- las cifras de los estados financieros; en la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de -- ellos".

- b) Sánchez Curiel, Gabriel².- "La auditoría es una actividad profesional que consiste en el examen crítico y constructivo de eventos individuales o colectivos con objeto de emitir una opinión respecto a ellos y promover la implantación de acciones correctivas -- que se consideren necesarias para mejorar su ejecución".

1. Mendivil Escalante "Elementos de Auditoría", pag. 15

2. Sánchez Curiel "Auditoría Operacional", pag. 1

- c) Eric L. Kohler.³- "Es una revisión analítica hecha por un contador público del control interno y registro de contabilidad de una empresa mercantil u otra unidad económica, que procede a la expresión de -- su opinión acerca de la corrección de los estados financieros".
- d) Arthur W. Holmes.⁴- "Es la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad; mostrar la verdadera situación financiera -- y las operaciones y certificar los estados e informes que rindan".
- e) Luis Ruiz de Velasco y Alejandro Prieto.⁵- "La auditoría de balance constituye una comprobación, a una fecha dada, de las cuentas de activo, pasivo y capital contable de una empresa. Las cuentas de resultados, como factor de importancia en los valores re

presentados en el Balance, también estén comprendidas en la revisión, pero esta fase del examen no necesita llevarse al detalle cuando se trata de auditorías de balance. No obstante, el alcance de la comprobación tendrá que satisfacer al contador público dentro de límites razonables, del resultado final que dichas cuentas reflejan en el balance. Además, se hace indispensable, como parte integrante del examen, un estudio del control interno y de los métodos de contabilidad de las empresas, cuyas cuentas se auditen, para cerciorarse de la correcta y uniforme aplicación de los principios y convenciones contables".

Como podemos notar, la mayoría de los autores conceptúan a la auditoría como la actividad profesional que se encarga de la revisión y corrección de las cifras contables; sin embargo, consideramos que la auditoría en la época moderna no sólo se encarga de la comprobación de las operaciones económico-financieras realizadas por la empresa, sino que por la complejidad de las diferentes actividades que se efectúan dentro de las organizaciones, se ha hecho necesario que el auditor revise todas las demás actividades de orden legal, fiscal, contractual, estatutario y operacional.

1.3 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la auditoría consiste en revisar, evaluar y dar sugerencias que basadas en el trabajo de auditoría ayuden a corregir cualquier deficiencia e irregularidad de cualquier área o departamento de una empresa, tanto en el aspecto financiero, administrativo u operacional, siempre enfocado a aumentar la productividad de la empresa y ayudar a la dirección en la toma de decisiones.

1.4 OTROS ENFOQUES DE LA AUDITORIA.

1.4.1 Auditoría administrativa.

J. Rodríguez Valencia⁶ lo define como "un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar".

William P. Leonard⁷ por su parte, opina que la auditoría administrativa "es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus mé

todos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

J.A. Fernández Arena⁸ la define como "la 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 estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución".

Sánchez Curiel⁹ "La auditoría administrativa es el examen efectuado sobre las etapas que integran el proceso administrativo de una entidad económica, a fin de opinar sobre la calidad de su realización y sugerir acciones concretas para mejorarlo".

Para nosotros la auditoría administrativa es la actividad del profesional que se encarga -

de verificar, evaluar y corregir todas las políticas y procedimientos y programas de una organización con el fin de que ésta alcance -- los objetivos básicos de la empresa, localizan do las áreas que necesiten mejorarse dándole - un seguimiento para poder lograr dichas mejo-- ras.

1.4.2 Auditoría operacional.

Para Sánchez Curiel¹⁰ la auditoría operacional es "el examen del flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales - que constituyen la estructura de la entidad, - con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativas a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias".

Joaquín Rodríguez Valencia¹¹ la define como "una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una entidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar qué condiciones pueden mejorarse".

Mendivil Escalante¹² nos habla de la auditoría administrativa y operacional de una manera conjun

- 10 Sánchez Curiel, op. cit. 11
- 11 Rodríguez Valencia
- 12 Mendivil Escalante, op. cit. 17

ta y nos dice "en términos generales, este tipo de auditorías se refieren a la revisión de las operaciones de una empresa y a la organización con que cuenta, con el propósito de definir el grado de eficiencia de las mismas. En la auditoría de operación se juzga la eficiencia de la operación misma, en tanto que en la auditoría - administrativa se juzga la eficiencia de la estructura del personal con que cuenta la empresa y los procesos administrativos en que actúa dicho personal".

Por su parte, Salvador Obieta López y José Luis Castillo Rodríguez¹³ la definen como "una actividad de evaluación, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas, a fin de cerciorarse de que se desarrollan con óptima -- eficiencia, al mínimo costo posible".

13 Obieta López y Castillo Rodríguez, "Auditoría de Operaciones", pag. 19

Para el Instituto Mexicano de Contadores Públicos,¹⁴ la auditoría operacional "es el servicio - que presta el contador público cuando examina - ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad".

1.5 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.

La importancia del trabajo de auditoría consiste en que de él dependen ciertas decisiones no sólo de aquellos que pertenecen a la empresa como directivos y trabajadores, sino también a personas ajenas interesadas en la empresa, como son los bancos, proveedores, inversionistas, etc.

Ante esta responsabilidad social se han establecido requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, a su trabajo y a la información que rinde como culminación de su revisión. Estos requisitos llamados "normas de auditoría", unidos al ejercicio de un juicio profesional sólido aseguran un servicio de auditoría con bases mínimas de calidad.

Las normas de auditoría se clasifican en:

1. Normas personales
2. Normas de ejecución del trabajo
3. Normas de información

1. Normas Personales.

Se refieren a las cualidades que el auditor debe -

tener para realizar satisfactoriamente su trabajo y se enfocan en tres aspectos que son:

a. Entrenamiento técnico y capacidad profesional.

El auditor debe tener una preparación académica adecuada y obtener el título de contador público para poder respaldar su trabajo profesional. El entrenamiento técnico representa la adquisición de los conocimientos y habilidades propias de la profesión, además el auditor debe tener una madurez de juicio y un deseo de desarrollo a través de la actualización constante, ya que las condiciones económicas, políticas y financieras están en constante cambio; y es determinante que el auditor conozca ampliamente éstos y la forma como repercuten sobre la información financiera y sobre los aspectos generales de la empresa que audita. El conocimiento de los avances técnicos podrá servirle de apoyo para un mejor desempeño de su trabajo.

b. Cuidado y diligencia profesionales.

El auditor debe realizar sus trabajos de una manera profesional y eficiente, lo cual impli-

ca responsabilidad, cuidado y esmero. Este -- requisito además de ser señalado por las normas de auditoría, está señalado por el Código de Etica Profesional para Contadores Públicos como uno de sus postulados, pues es responsabilidad del auditor hacia la sociedad el proceder profesionalmente en la prestación de sus servicios.

c. Independencia.

Todas y cada una de las profesiones tienen requisitos para cumplir con la responsabilidad social que cada una tiene, pero en especial el contador público que ejerce la auditoría debe tener independencia, lo que implica que debe tener un juicio objetivo e imparcial al expresar su opinión profesional, y para que esta -- opinión sea útil, además de fundarse en su capacidad profesional debe ser emitida con independencia mental, es decir, no debe dejarse influir por consideraciones subjetivas.

2. Normas de ejecución del trabajo.

a. Planeación y supervisión del trabajo de auditoría.

Todo trabajo del cual se pretenda obtener y alcanzar los objetivos previamente fijados debe ser adecuadamente planeado y para que el auditor pueda planear su trabajo debe conocer previamente los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo a realizar, así como las características particulares de la empresa que vaya a auditar como son sus condiciones jurídicas, el sistema de control interno, sus características operativas y otros aspectos que a su juicio deba conocer.

La planeación de la auditoría quedará asentada en un programa de trabajo en el que se incluirán los aspectos que han de revisarse, así como debe quedar establecida la profundidad y alcance de la auditoría, los procedimientos que se emplearán para obtener la información, la asignación del personal que intervendrá en el trabajo; considerando que el plan de trabajo no debe ser demasiado rígido ya que en el transcurso del mismo se presentan circunstancias no previstas que implican hacer variaciones y ampliaciones al plan de trabajo.

Por otra parte, es necesario que durante el -- desarrollo de la auditoría se haga una supervi -- sión del trabajo. La supervisión debe ejercer -- se en todos los niveles del personal que inter -- venga.

Es importante que la supervisión se realice en -- las etapas de planeación, ejecución y termina -- ción de la auditoría; dentro de la planeación -- al efectuar un análisis de la experiencia y ca -- pacidad profesional de los integrantes del -- equipo de trabajo, debe también revisarse el -- plan general y los objetivos perseguidos en él -- así como fijar el presupuesto de tiempo de -- todo el personal que participe en la auditoría. -- Dentro de la ejecución del trabajo la supervi -- sión se dirigirá principalmente a la vigilan -- cia constante de lo que están realizando los -- auditores y a la aclaración de las dudas que -- se presenten en el desarrollo del trabajo; así -- como también al control del tiempo invertido -- por cada auditor analizando las variaciones -- contra el presupuesto y la revisión oportuna -- de los papeles de trabajo.

La supervisión en la terminación de la auditoría se enfoca hacia la revisión final de los papeles de trabajo para asegurarse de que estén completos y de que se hayan cumplido con las normas de auditoría.

b. Evidencia suficiente y competente.

La evidencia comprobatoria es el material que comprueba la autenticidad de los hechos y la corrección de los criterios contables empleados. La evidencia será suficiente cuando se ha obtenido la cantidad necesaria para comprobar satisfactoriamente los hechos que se revisan.

La evidencia es competente cuando los hechos tienen relevancia cualitativa dentro de lo que el auditor examina y además, las pruebas son válidas. Si las evidencias que reúne un auditor tienen estas características son una base objetiva para su trabajo, por lo cual el auditor debe observar los criterios de importancia relativa y riesgo probable, es decir, que tienen un riesgo sustancial de error.

c. Estudio y evaluación del control interno.

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

Antes de iniciar una auditoría, el auditor deberá de estudiar el control interno, tanto financiero como administrativo, con la finalidad de determinar la extensión de las pruebas y -- procedimientos de auditoría que habrá de aplicar, una vez evaluado debe determinar las deficiencias y posibles repercusiones del sistema de control interno.

La revisión de dicho sistema consiste en la obtención de información sobre la organización y los procedimientos que tenga la empresa, a través de entrevistas con empleados y funcionarios, examen de manuales de procedimientos, -- descripciones de puestos, gráficas de flujo y otros.

3. Normas de información.

La culminación del trabajo de auditoría es el informe o dictamen, y es el documento más importante del trabajo del auditor pues mediante él se dá a conocer a los directivos los resultados obtenidos en el trabajo realizado.

Las normas de información son:

- a. Aclaración de la relación con estados o información financiera y expresión de opinión.
- b. Bases de opinión sobre estados financieros.

Procedimientos de auditoría.

Los procedimientos de auditoría son las técnicas de -- aplicación general que el auditor utiliza para obtener las bases que fundamenten su opinión al finalizar su -- trabajo; pero aunado a estos procedimientos el contador público deberá aplicar su criterio profesional depen- - diendo de la revisión que efectúe, es decir, de métodos de control, métodos de organización, contabilidad y --- otros.

Las técnicas de auditoría son los métodos prácticos a - través de los cuales el auditor obtiene la información necesaria, y son:

1. Estudio general.

Es un aspecto determinante para toda auditoría que consiste en conocer las características generales de la empresa.

2. Análisis.

Es una técnica utilizada principalmente dentro de una auditoría contable o financiera y consiste en clasificar y agrupar en unidades homogéneas y sig- nificativas los elementos que forman una cuenta de de

terminada. El análisis puede ser de dos clases -- que son: análisis de saldo y análisis de movimientos.

3. Inspección.

Con el objeto de que el auditor se cerciore de la autenticidad de un activo o de una operación registrada por la contabilidad, procede a realizar un examen físico de los bienes o documentos que le interesa comprobar.

4. Confirmación.

Es otra de las técnicas utilizadas por el auditor -- que consiste en la obtención de una comunicación escrita de una persona independiente a la empresa auditada para conocer la conformidad o inconformidad de éstas respecto a la información que la empresa examinada tiene de su situación con ellos.

5. Investigación.

Consiste en la obtención de información por el auditor a través de comentarios con los funcionarios y empleados de la empresa que audita.

6. Declaración.

Cuando la importancia de los datos de las investigaciones realizadas por el auditor lo ameriten, -- éste pide a los interesados que lo manifiesten por escrito con su firma.

7. Certificación.

Es la obtención de un documento en el cual se asegure la verdad de un hecho, legalizándolo con la - firma de una autoridad.

8. Observación.

Es la presencia física de la realización de las -- operaciones por el auditor con el fin de cerciorar se de cómo se realizan.

9. Cálculo.

Es la verificación matemática de alguna partida - contable.

CAPITULO II

AUDITORIA OPERACIONAL

- 2.1 Origen
- 2.2 Definición
- 2.3 Objetivos
- 2.4 Importancia de la auditoría operacional
- 2.5 El Contador Público en el campo de la -
auditoría operacional

CAPITULO II

AUDITORIA OPERACIONAL

2.1 ORIGEN.

Con el desarrollo económico mundial la evolución de las profesiones y en especial de la contaduría pública se manifiesta por las diversas operaciones que obligan -- al profesional a ser más útil a la alta gerencia de las empresas, ya que se hace indispensable que el contador tenga un conocimiento y control adecuado de todas las actividades que se realizan dentro de la misma, sin embargo el contador debe seleccionar su campo específico de acción y especializarse en él.

Dicha especialización ha provocado que un mayor número de contadores se interesen en realizar actividades de otros departamentos ajenos al campo habitual del contador público, como por ejemplo la auditoría operacional.

La auditoría operacional le va a permitir al auditor co nocer con mayor amplitud la eficiencia con la que traba jan los departamentos operativos y darse cuenta del por

qué hubo fallas en tal o cual departamento y así poder diagnosticar cuales fueron las causas y dar recomendaciones que resuelvan el problema conocido.

De esta manera la auditoría operacional indicará a la gerencia cual sería el campo a seguir para poder eliminar obstáculos y sugerir que se contrate a un especialista, siendo así un puente de enlace entre el consultor y la gerencia.

Debido a la competencia entre las empresas los inversionistas e interesados en los negocios han prestado mayor importancia a la administración, ya que se ha visto que por este conducto se pueden lograr ahorros importantes, mayor eficiencia y consecuentemente mayor productividad ya que como consecuencia lógica del desarrollo económico se han dado cuenta que la posibilidad de obtener mayores utilidades por el simple aumento de precios de venta ya no es tan eficaz por la competencia y/o crecimiento de los costos.

El término de auditoría operacional fue utilizado inicialmente por auditores internos de Estados Unidos en el año de 1948 para describir el trabajo que desarrollaron, ya que como objetivo principal era el aumento de

la productividad de las operaciones que iban realizando.

La auditoría operacional puede ser de aplicación general en todas las empresas, ya sean compañías industriales, mercantiles o de otro tipo que persigan o no fines lucrativos, ya que en cualquier empresa se pretende aumentar la eficiencia operacional y reducir al mínimo los costos.

2.2 CONCEPTO.

Como ampliación a lo mencionado en el capítulo anterior la auditoría operacional es una actividad del profesional que se encarga de evaluar, revisar y corregir la -- efectividad de todas las operaciones de una empresa con el fin de incrementar la productividad y proponer recomendaciones que se consideren necesarias.

2.3 OBJETIVOS.

El objetivo principal que se persigue dentro de la auditoría operacional es el de presentarle a la Dirección de la empresa la información necesaria que le permita conocer el apego a las políticas, evaluar la vigilancia de esas políticas, promover la eficiencia con la que se realizan las operaciones y, principalmente permitirle a la dirección manejar en forma adecuada sus operaciones con mayor eficiencia y menores costos.

Los anterior nos permite entender que la auditoría operacional busca mejorar la eficiencia y efectividad en el desarrollo de cualquier actividad operacional, por lo cual se infiere que el beneficio obtenido no sólo se manifiesta en aspectos administrativos, sino también económicos. Por lo tanto se entiende que los esfuerzos de la auditoría operacional se orientan hacia:

1. Promover la eficiencia con que se realiza una operación que derivará en una disminución de los costos y por consiguiente la obtención de mayores utilidades.
2. Aumentar el control sobre el uso de los recursos de la empresa.

3. Colaborar con el logro de los demás objetivos de la compañía.

Para poder lograr el objetivo se debe analizar, -- evaluar y recomendar sobre situaciones que se relacionan con lo correcto del control de una fase operacional.

Control departamental de las operaciones relacionadas con:

- a. Políticas generales de la compañía.
- b. Procedimientos establecidos.
- c. Relación con otros departamentos.
- d. Requerimientos contables y financieros.

2.4 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Dentro de la auditoría operacional existen preguntas -- que son de vital importancia ya que ayudarán a incrementar la eficiencia, conocer las desviaciones y efectuar las medidas correctivas y la forma de ejecutarlas, estas preguntas son: ¿qué se pretende hacer? y ¿qué es lo que se está haciendo?. Con esto la gerencia de una empresa se concientizará de las deficiencias y desviaciones que en ese momento afecten las operaciones de la empresa por lo cual buscará solucionarlas mediante la intervención del contador público, señalándole éste que mediante la auditoría operacional se podrán subsanar -- las irregularidades o ineficiencias antes mencionadas.

Los requisitos mínimos de información han aumentado considerablemente para una adecuada toma de decisiones, esto es por la complejidad de las operaciones y la incertidumbre de los acontecimientos. Para esto se ha diseñado un instrumento que ayuda a determinar cuál es el mejor camino a seguir para alcanzar los objetivos fijados por la dirección.

Para que la gerencia pueda operar en una forma eficiente y creativa se necesita un tipo de indicador que le señale las irregularidades que pudieran existir como --

potenciales, ya que ésta no efectúa observaciones directas de las operaciones, tiene que valerse de la auditoría operacional para poder contar con información objetiva y completa.

La auditoría operacional actúa como un instrumento realista, de apoyo a la administración ayudándola a superar los riesgos que representan el crecimiento, el tiempo y las condiciones actuales que por el complejo sistema de las organizaciones se hace casi imposible de llevar a cabo en una forma adecuada.

2.5 EL CONTADOR PUBLICO EN EL CAMPO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Cualquiera que sea el campo que escoja el contador público en el ejercicio de su profesión se verá afectado por la magnitud y características de la compañía en la cual preste sus servicios.

Dentro de la auditoría operacional el contador público ha desarrollado un papel muy importante como asesor a la gerencia, lo cual ha hecho que éste se concientice de la necesidad de abundar sus estudios dentro de la administración y del análisis de sistemas para que de esta manera no sólo se interese en la información financiera, sino también en la evaluación de la eficiencia de las operaciones y en el impacto que éstas tienen en los costos.

El auditor operacional tiene como responsabilidad proporcionarle a la gerencia información más útil y oportuna encaminada a la adecuada toma de decisiones con el fin de lograr asimismo la justicia social y la igualdad de oportunidades para todos.

El auditor operacional debe estar siempre alerta y capacitado para captar cualquier acontecimiento que pudiera afectar el desarrollo de una operación o identificar un problema futuro.

El trabajo del contador público como auditor operacional no es de una sola persona, ya que requiere de apoyo en otros profesionales como ingenieros, actuarios, administradores, etc., pero sin embargo es él quien debe coordinar las actividades ya que está capacitado para poder dirigir y supervisar en beneficio del trabajo de auditoría.

Para que el contador público pueda fungir como auditor operacional debe poseer diversas características como el ser persistente, ser creativo, tener un sentido práctico de los negocios y ser objetivo.

Un punto importante para el mejor desempeño de la auditoría operacional es indiscutiblemente las relaciones humanas, ya que el trabajo de auditoría operacional requiere de tratar directamente con todo el personal de la empresa, desde un gerente hasta un ayudante o auxiliar, además debe actuar con respeto y estimación para poderse ganar la confianza del personal con que labora.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

3.1 Planeación

3.2 Formas de evaluación del control interno

3.2.1 Evaluación

3.2.2 Elementos del control interno

3.2.3 Flujogramas

3.2.4 Cuestionarios

3.3 Técnicas de auditoría

3.4 Comentarios con los usuarios

3.5 Elaboración de informe y seguimiento

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

3.1 PLANEACION.

Concepto.

Dentro de la administración general, la planeación es la primera fase del proceso administrativo y el objetivo de su aplicación es esencialmente tratar de anticiparse al futuro, con cuya base se puedan plantear alternativas de acción y decidir lo procedente para el logro de los objetivos que se pretendan.

Dentro de la auditoría la planeación también es el primer paso dentro del cual se van a determinar o definir anticipadamente las técnicas y procedimientos que se van a emplear, el alcance del trabajo.

El aspecto de la planeación de la auditoría adquiere importancia primordial al considerar que si se realiza adecuadamente y con bases sólidas el auditor podrá lograr resultados positivos en los objetivos que persigue.

Para lograr lo anterior el auditor deberá adentrarse en el conocimiento de la empresa en la forma más completa y real posible, es decir, el auditor debe de familiarizarse con el entorno económico, político, legal y social en el que actúa la empresa.

En este proceso el auditor aprenderá a escuchar exhortando al jefe de cada departamento operativo a que le exponga cuáles son sus planes y problemas, para lo cual el auditor deberá poner en práctica toda su experiencia a medida que conozca la historia del negocio, sus objetivos, sus instalaciones, procesos de operación, políticas, etc. en ese sentido resultarán sus conclusiones y la calidad de su labor.

Sin embargo aunque la acción de planear le permite al auditor fijar sus metas y delimitar su campo de acción, muchas veces éste se encuentra con la disyuntiva de cómo empezar el trabajo o qué área revisar primero. Por lo regular el auditor se deja llevar por su intuición o en ocasiones por su experiencia y aunque muchas veces es acertada su decisión no es la mejor ni la única, ya que existe una manera más objetiva y sólida de planear nuestra actividad, que es ajustarse a la fase de planeación del proceso administrativo y su aplicación nos ayu

dará a definir por dónde empezar; por lo que es necesario verificar la situación que guarda la empresa en todos sus puntos, lo que ayudará al auditor a jerarquizar razonablemente las áreas en las que actuará en base a la gravedad y a la urgencia con que la dirección de la empresa requiere que se revisen.

Para poder lograr una adecuada jerarquización de las áreas a revisar se tienen que tomar ciertos elementos que deben ser revisados en una forma sólida y objetiva, ya que servirán de base para poder desarrollar los calendarios de acción; estos elementos son:

a. Analizar la información financiera.

Analizar la información financiera servirá a coadyuvar, a entender con mayor precisión y seguridad las cifras plasmadas en los estados financieros, con lo que se podrán tomar decisiones con bases más sólidas. Esto ayudará a apreciar los cambios efectuados por la empresa, cuyas causas son todas las operaciones que vienen realizando las diferentes áreas, mismas que son el objetivo de la auditoría operacional.

Las ventajas que proporciona el analizar la infor-

mación financiera son:

1. Detectar los problemas operativos que puedan existir en las diferentes áreas mediante indicadores que se disparan de las tendencias.
2. Ayuda a intervenir en el momento oportuno en las áreas que más lo necesiten, atacando con eficiencia los problemas que se puedan encontrar.
3. Ayuda a incrementar la eficiencia de cada departamento y a aumentar la productividad de la empresa.

Para poder analizar la información financiera no se necesitan técnicos de alto nivel, ya que utilizando métodos simples como porcentajes de crecimiento, razones financieras, etc. sería suficiente; sin embargo si se utilizan comparaciones contra presupuestos, el panorama sería mucho más amplio.

b. Análisis del volumen de operaciones.

Este elemento es indispensable por lo que es necesario que sea tomado en cuenta por el auditor en

el momento de asignar prioridades a las diferentes áreas a revisar ya que esto ayudará a jerarquizar con mayor eficiencia su plan.

Para poder ubicar cada operación respecto a la cantidad, variedad y volumen que representa el total de sus actividades es indispensable conocer la naturaleza del giro, su producto, etc. para poder precisar en qué operación se corre más riesgo.

c. Análisis del monto de las operaciones.

Consiste en analizar el valor de las operaciones con el objeto de establecer los aspectos necesarios que a manera de juicio del auditor considere que puedan tener algún problema, lo que será de gran apoyo para poder asignar prioridades en la planeación del trabajo.

Para esto es indispensable que al establecer el plan de trabajo, estos tres puntos de vista no se tomen en forma aislada, ya que pudiera prevalecer el riesgo de elaborar un calendario de acción cuyas prioridades no sean las mejores, es decir, es necesario que estos tres elementos se ponderen conjuntamente ya que esto ayudará a proporcionar un

panorama más completo, lo que permitirá formular un plan de acción más acertado y con mayor probabilidad de éxito.

d. Petición de los directivos.

Las peticiones expresadas por los directivos de la empresa no son más que solicitudes que de una manera u otra nos ayudarán a complementar nuestro plan de trabajo. Dichas solicitudes tomarán la importancia necesaria, ya que ahorrarán tiempo al auditor en detectar áreas con posibles problemas operativos.

3.2 FORMAS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.

Para poder ubicar el control interno dentro de la auditoría operacional es necesario recordar lo que es el control interno, por lo que citaremos a continuación algunas definiciones formuladas por distintos autores.

Para el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. "el control interno comprende 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 presentadas por la Dirección".

Para Joaquín González Morfin "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 puede depender de estos elementos para obtener una información más segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas administrativas prescritas".

Como podemos notar el objetivo principal del control interno es el cumplimiento de las políticas y planes previamente establecidos por la dirección, así como la promoción de la eficiencia de las operaciones realizadas - por cada departamento y por otra parte el fin principal de la auditoría operacional es el promover la eficiencia de las operaciones al mínimo costo posible, por lo que se observa que el control interno es el campo de acción de la auditoría operacional ya que existe una gran afinidad entre ambos conceptos.

3.2.1 Evaluación.

Como necesidad al entendimiento de este trabajo señalaremos que la evaluación es la etapa en la cual el auditor una vez familiarizado con la empresa y haber verificado la información recibida procede a evaluar las situaciones encontradas a efecto de señalar si existe alguna anomalía y en su caso la magnitud y consecuencias que pudiera tener.

3.2.2 Elementos del control interno.

Los elementos son los aspectos que como medida necesaria el control interno ha subdividido para

facilitar su estudio y evaluación.

- a. **Organización.** Surge como un elemento de la administración que adquiere importancia a medida que la complejidad de las operaciones aumenta. El objeto de la organización es agrupar las tareas que se van a desarrollar dentro de la empresa ayudando a la dirección a ejercer una adecuada supervisión de las operaciones y tener una base estructuralmente adecuada a través de la definición y delegación de responsabilidades para poder lograr una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación.

- b. **Procedimientos.** Para que cualquier empresa pueda tener una buena organización es necesario elaborar un manual de procedimientos que indiquen la forma de llevar a cabo las operaciones previamente planeadas, con el objeto de ayudar a que el personal realice debidamente sus labores con el mínimo de errores y eliminar o reducir órdenes verbales y decisiones sin base.

- c. Personal. El efectivo control interno depende en gran parte del personal, por lo que es necesario que la empresa cuente con elementos humanos debidamente entrenados, ya que constituyen uno de los activos más valiosos por lo que debe pugnarse que sea integrado por elementos verdaderamente positivos en todos sus aspectos.
- d. Supervisión. Se refiere a la constante vigilancia que se debe ejercer sobre los anteriores elementos del control interno, ya que si se descuida alguno de ellos provocará que algunas medidas de control resulten inútiles o que se encuentren desviaciones en las políticas de la empresa.

Ya que la auditoría operacional se basa en la evidencia, es necesario que la evaluación del control interno no se base en una opinión personal y sobre todo sin justificarla; es por eso que a continuación señalaremos dos formas de evaluar el control interno que a nuestro juicio consideramos que son las más necesarias.

3.2.3 Flujogramas.

Es claro que cuando se va a realizar una revisión de cualquier operación, es necesario conocer a fondo y en una forma clara y completa cuál es el flujo de la operación, es decir qué tipo de información se está generando, en qué departamento e incluso qué personas lo elaboran; desde luego, se puede pensar en el auxilio de los manuales, pero éstos generalmente se escriben en forma narrativa y por lo tanto no resultan prácticos.

Los diagramas de flujo facilitan el entendimiento del flujo de las operaciones ya que éstos son representaciones gráficas de la secuencia de los diferentes procedimientos a los que se ajusta una operación.

El utilizar diagramas en el desarrollo de la auditoría operacional es conveniente no sólo por el conocimiento gráfico de un sistema, sino también constituye una herramienta eficiente para poder efectuar un análisis, ya que muestra claramente lo que sucede, y facilita la observación

de posibles fallas en el sistema o detectar qué áreas necesitan posibles mejoras.

Es conveniente señalar que al hablar de diagramas de flujo no se debe de limitar únicamente a elaborar símbolos, sino a desarrollar un enfoque completo de auditoría.

a) Selección de símbolos.

Los propósitos de los diagramas que elaboran los auditores operacionales son distintos a los que elaboran los analistas de sistemas, por lo que quizá los símbolos sean un poco -- distintos, es decir, la naturaleza de los símbolos empleados podrán variar conforme a los propósitos.

3.2.4 Cuestionarios.

Los cuestionarios de control operacional son una herramienta indispensable para la ejecución de la auditoría operacional; su contenido está basado en el conocimiento específico de cómo se realizan todas las operaciones, este conocimiento da margen a que el auditor elabore un tipo de cuestionario enfocado a los diferentes aspectos de la operación sujetos a la revisión, que en determinado momento muestren puntos débiles en el control o cualquier otra irregularidad que a manera de ver del auditor requiere ser revisada.

El cuestionario constituye una lista temática que verifica que la auditoría cubra todos los aspectos o materias que lo convierten en un instrumento importante para el desarrollo de la revisión.

Características de los cuestionarios.

1. Se deben formular de tal manera que siempre se obtenga una respuesta.
2. Todas las preguntas deben ser contestadas, de modo que si alguna no es aplicable así lo hagan constar.

3. Los cuestionarios basados en el proceso administrativo deben ser comunes a cualquier unidad que se examine.
4. Los cuestionarios técnicos deben basarse en técnicas adecuadas aplicables a la empresa, departamento, etc.
5. Los cuestionarios deben seguir una secuencia lógica y ordenada para que las primeras preguntas confirmen las posteriores.

El método de cuestionarios es el que se emplea con mayor frecuencia en las auditorías en virtud de la rapidez de su aplicación, sin embargo no permite que el auditor conozca perfectamente la función que va a auditar, así como tienen la tendencia de mermar la capacidad de análisis del auditor ya que generalmente este trabajo se hace mecánicamente, además, cada empresa es diferente y no se pueden aplicar cuestionarios iguales.

El auditor deberá pues considerar las ventajas y limitaciones de los métodos para determinar cuál utilizará, o bien, puede utilizar ambos métodos,

dependiendo de la profundidad que quiera dar al análisis de las operaciones que audite.

3.3 TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Ejecución de procedimientos.

Como ya se dijo en el primer capítulo de este trabajo, los procedimientos son el conjunto de técnicas de aplicación general que utiliza el auditor para desarrollar su trabajo; sin embargo este punto podría confundir a algunas personas, ya que primordialmente se habla de dichas técnicas en el aspecto contable, para lo cual en este inciso se tratará de ejemplificar cada una de las técnicas pero en el área de auditoría operacional, con el fin de que se den cuenta que efectivamente las técnicas de auditoría pueden ser aplicadas en cualquier área de auditoría, ya sea financiera, administrativa, operacional, etc.

Es conveniente recalcar que las que se van a mencionar no son las únicas ni las mejores; existen otras técnicas que se pueden utilizar si se toma en cuenta que el modelo de control operacional puede variar según sus elementos de acuerdo al tamaño de la empresa, costo en las medidas de control, estructura de las mismas, etc. por lo que lógicamente se tendrán que utilizar técnicas especializadas que convengan más en cada área.

Las técnicas de referencia van a ser las mismas que indica el boletín número dos del Instituto Mexicano de -- Contadores Públicos.

1. Estudio general. Su enfoque operativo se puede definir como la técnica de la apreciación que el auditor efectúa del perfil de la compañía, de su estructura operativa y de los demás elementos de los métodos y sistemas de control para el mejor desarrollo de las operaciones.
2. Análisis. El significado de analizar es la descomposición de un todo en sus partes; desde el punto de vista operacional se aplica cuando se habla de análisis de flujos, de movimientos, de operaciones, análisis de puestos, análisis de tiempos, etc.
3. Inspección. Al aplicar este criterio al aspecto -- operativo se puede referir al examinar físicamente los bienes o documentos que amparen y controlen el desarrollo de las operaciones normales de la empresa.
4. Confirmación. Este criterio es enfocado al aspecto operativo cuando por ejemplo se deseara confirmar -

que los envíos de mercancía a clientes se realicen de acuerdo a las condiciones estipuladas en los convenios o en los pedidos elaborados por ellos.

5. Investigación. Esta técnica consiste en obtener información de parte de los funcionarios de la empresa, de lo que se obtuvo en la investigación, y también puede ser sobre aspectos financieros y operacionales.
6. Declaraciones o certificaciones. Consiste en ratificar por escrito, por parte de los funcionarios de la empresa de lo que se obtuvo en la investigación y también puede ser sobre aspectos financieros y operacionales.
7. Observación. Es la técnica por la cual el auditor se cerciora de algunos hechos o circunstancias relativos a la forma en que se realizan las operaciones.
8. Cálculo. De igual manera se utilizan las matemáticas para poder evaluar y revisar la razonabilidad y exactitud de las cifras contables y demás elementos que integren cualquier otra operación de la empresa.

3.4 COMENTARIOS CON USUARIOS.

Una vez que el auditor se asegura de que las recomendaciones o sugerencias finales son verdaderamente constructivos, es decir, que son los puntos de vista que al aplicarse a los problemas detectados en el trabajo pueden realmente traer beneficios a la empresa; procederá enseguida a realizar una junta con los responsables de las áreas involucradas con el fin de comentar las recomendaciones del auditor para convencerlos de la validez de dichas recomendaciones o en su defecto que los funcionarios aporten algunas ideas o información que representarán sugerencias de utilidad para la empresa, ya -- que muchas veces el personal conoce más que el auditor determinadas situaciones y procedimientos.

Lo anterior permite eliminar del informe algunas observaciones o desviaciones equivocadas por desconocimiento de la operación o falta de información, ayudando con -- esto a que las observaciones y recomendaciones queden debidamente soportadas, además existirá mayor disposición por parte del personal para implantar las recomendaciones presentadas, ya que tendrán la convicción de -- que ellos participaron en su formulación.

Generalmente los gerentes y directores solicitan al auditor que demuestre la autenticidad de las fallas o desviaciones detectadas, motivo por el cual es importante que el auditor lleve a dicha junta los papeles de trabajo y cédulas que contengan las observaciones y sugerencias.

El auditor deberá conducir dicha entrevista considerando los siguientes puntos.

1. Explicación de los objetivos perseguidos por la auditoría en cada una de las áreas que se revisaron.
2. Señalar que las observaciones de la auditoría tienen propósitos constructivos, es decir, para beneficio de la empresa y no para señalar o culpar al personal.
3. Exponer que se tiene la mejor disposición para ofrecer las pruebas en que se basan sus recomendaciones.
4. Agradecer brevemente la colaboración del personal de las áreas revisadas.

5. Destacar que la participación de los ejecutivos es de vital importancia para depurar las sugerencias que se presentan.
6. Transcribir literalmente en los papeles de trabajo las respuestas de los directivos a cada una de las sugerencias y observaciones expuestas.
7. El auditor debe defender sus apreciaciones hasta las últimas consecuencias y no sucumbir ante los puntos de vista de los ejecutivos, claro está que tampoco deberá tomar una actitud irreflexiva.
8. Es importante considerar que el auditor debe procurar convencer y no vencer, ya que no debe olvidar que los directivos pueden tener puntos de vista mejor fundamentados pues viven diariamente en la empresa.

En relación a los puntos que se traten en dicha entrevista es necesario que para cada uno, los ejecutivos responsables establezcan fechas en que las recomendaciones aceptadas queden cumplidas, así como también el auditor deberá anotar estas fechas en los papeles de trabajo.

Hay ocasiones en que el cumplimiento de algunas sugerencias recae en la intervención de especialistas externos motivo por el que generalmente se difiere indefinidamente su implantación, por lo tanto es necesario que algún directivo se haga responsable de la contratación de los servicios de dichos especialistas a una fecha tentativa.

Por otra parte, algunas sugerencias de auditoría son rechazadas por los directivos por falta de recursos financieros, o por la existencia de algunos proyectos que a corto plazo modifiquen los procedimientos del área auditada, etc. El auditor deberá también en este caso anotar literamente en los papeles de trabajo las razones por las que las sugerencias fueron rechazadas.

Es de suma importancia que independientemente de que se deje dicha constancia en los papeles de trabajo, las recomendaciones de auditoría rechazadas por los directivos se incluyan en el informe final, incluyendo las respuestas a dichas sugerencias, ya que en algunas ocasiones las razones para rechazar las sugerencias no han sido debidamente fundamentadas; en cuyo caso la difusión de dichas razones a niveles superiores pueda permitir la apertura de nuevos diálogos para revisar la conveniencia de poner en práctica las recomendaciones.

3.5 ELABORACION DE INFORME

El informe de auditoría operacional es sin lugar a dudas el documento más importante del auditor, pues es la culminación de su trabajo.

El informe puede definirse como el documento formal mediante el cual se da a conocer a los miembros de la alta dirección de la empresa y a otros interesados, los resultados obtenidos en los trabajos realizados.

El objetivo del informe es dar un enfoque constructivo de las desviaciones más importantes y proponer sugerencias que ayuden a corregirlas y lograr así mayor productividad y eficiencia de la empresa.

Posteriormente a la junta celebrada para la discusión de las observaciones, se procederá a la redacción del informe borrador, basándose el auditor en los papeles de trabajo en los que deberán estar anotadas las observaciones o desviaciones, las recomendaciones para corregirlas y los comentarios de la empresa.

Para que el informe cumpla con la finalidad de transmitir eficazmente la información que resulta del trabajo

de auditoría debe reunir las siguientes características:

1. Oportuno y útil.

El informe de auditoría debe ser presentado en el tiempo señalado al iniciar la auditoría. La puntualidad debe ser una característica que posea el auditor, la cual es parte de la profesionalidad de su trabajo ya que de la oportunidad del informe depende el que las sugerencias sean tomadas en cuenta y se pongan en marcha antes de que los problemas sean mayores, de aquí se desprende también la utilidad del mismo.

2. Objetivo.

El informe debe mostrar los hallazgos o deficiencias detectadas, las cuales deben coincidir exactamente con los hechos observados evitando en lo posible la influencia de aspectos personales o subjetivos que pudieran afectar el trabajo realizado.

3. Claro y simple.

El auditor deberá de utilizar un lenguaje sencillo, evitando el uso de tecnicismos y palabras rebuscadas de modo que el lector comprenda lo que se pretende informar y no se presenten malas interpretaciones.

4. Conciso.

Las ideas del auditor deben quedar expresadas con el menor número de palabras posibles, siempre y cuando éstas queden completamente entendidas, evitando adornos literarios y comunicaciones poco importantes; la concisión no debe confundirse con la brevedad.

5. Constructivo.

Todas las desviaciones detectadas y plasmadas en el informe deberán ser criticadas en base a una posición positiva y de mejora, con el objeto de que las operaciones, el control interno, los procedimientos y la organización de la empresa sean lo más eficientes posible.

Además de reunir estas características, todo informe de auditoría operacional deberá incluir los siguientes elementos:

a. Carátula.

Está constituido por la cubierta de las páginas que integran al informe, la cual deberá incluir siempre la denominación o razón social de la empresa auditada, la mención del periodo

de operaciones en que se localizan los sistemas auditados, así como la mención de dichos sistemas. También debe especificarse que es un informe de auditoría operacional y la fecha en que se presenta a los directivos.

b. Destinatario.

Es la persona a quien se dirige el informe; en el caso de una auditoría realizada por un contador público independiente, el informe o dictamen debe dirigirse al funcionario que contrató los servicios; si por el contrario el trabajo fue realizado por un Departamento de Auditoría Interna, el informe debe dirigirse al principal funcionario encargado del área en que se celebró la auditoría.

c. Alcance.

Consiste en una breve descripción del trabajo realizado por el auditor, en el cual debe mencionar los departamentos o áreas revisados, -- así como el periodo de tiempo en que la auditoría se efectuó.

También debe incluirse en este renglón el propósito de la auditoría, es decir, los beneficios derivados de la revisión como sería el incremento de la eficiencia operativa de la función auditada, etc.

d. Observaciones.

Se deberán mencionar aquí las principales deficiencias localizadas por el auditor durante la auditoría; debe evitarse la descripción exage-rada de los problemas.

Tomando en cuenta que es la parte medular del trabajo que señala los aspectos que deberán corregirse, el auditor deberá poner todo su ingenio y profesionalismo para mencionar las des-viaciones como son realmente, señalando el departamento o área en que se detectó, así como concretar el tipo de desviación de que se trata.

e. Conclusión.

Es la opinión y juicio profesional del auditor en relación al trabajo realizado y a las situaciones encontradas en él.

El informe quedará reforzado con el resumen de las observaciones presentadas, de ser posible estructuradas de la siguiente manera:

1. Observación
2. Causas
3. Efectos
4. Recomendaciones

CAPITULO IV

REVISION AL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA AUDITORIA OPERACIONAL

- 4.1 Ventas
 - 4.1.1 Concepto
 - 4.1.2 Importancia
 - 4.1.3 Objetivos

- 4.2 Ubicación dentro de la empresa

- 4.3 Ejemplos de las fases del proceso de revisión al Departamento de Ventas
 - 4.3.1 Programa de revisión
 - 4.3.2 Cuestionarios de control interno
 - 4.3.3 Diagramas de flujo
 - 4.3.4 Informe de revisión

CAPITULO IV

REVISION AL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA AUDITORIA OPERACIONAL.

4.1 VENTAS

4.1.1 Concepto de Ventas

El diccionario lo define así: "convenio por el cual una parte "vendedor" se compromete a transferir la propiedad de una cosa o de un derecho a otra persona -comprador- que ha de pagar el precio ajustado: la venta puede ser al contado, a crédito, a plazos o por cuotas, en pública subasta.

Función en una empresa de aquellos que están encargados de dar salida a los productos fabricados o comprados para este efecto".

Para el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. "la operación de ventas es el conjun-

to de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los -- clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos".

Para Mendivil Escalante las ventas "representan los ingresos provenientes de las operaciones -- normales del negocio; por la enajenación de bienes o servicios, deducidos de las devoluciones recibidas y las rebajas y descuentos concedidos sobre dichos ingresos".

Por lo anteriormente expuesto podemos decir que las ventas son el conjunto de actividades en -- las que su función principal es el de colocar -- cierto producto o proporcionar algún servicio -- entre las personas que estén dispuestas a pagar más que lo que cuesta producir dicho producto o servicio, esto con el fin de satisfacer sus necesidades y a la vez el deseo de los clientes.

4.1.2 Importancia.

El área de ventas dentro de las empresas es de gran importancia, ya que es la encargada de proporcionar los ingresos para que siga operando; por eso es necesario que existan buenas medidas de control, así como procedimientos y políticas que permitan la eficiencia de sus operaciones.

Dentro de las funciones realizadas por el departamento o área de ventas se encuentran principalmente la asesoría y servicios a clientes, la preparación de los presupuestos de ventas, así como la investigación de factibilidad para la introducción de nuevos productos en el mercado.

Dentro de las operaciones que señalan los procedimientos deben también estar el asesoramiento técnico a los clientes y la determinación de las oportunidades de incrementar las utilidades.

4.1.3 Objetivos de la Gerencia de Ventas.

1. Consolidar la estructura de la fuerza de -
ventas.
2. Cumplir con los presupuestos anuales de --
pedidos, facturación, cobranza y gastos.
3. Proporcionar al personal la capacitación -
adecuada para el desempeño de sus funcio-
nes.
4. Lograr una máxima rentabilidad del área.
5. Aumentar la buena imagen de nuestros pro-
ductos y por consiguiente las ventas de -
éstos.
6. Cumplir con los tiempos prometidos de en-
trega.

4.2 UBICACION DENTRO DE LA EMPRESA.

Para poder realizar la auditoría operacional de cualquier área, es necesario conocer la ubicación de la misma dentro de la empresa. Para poder conocer la ubicación necesita el auditor pedir el organigrama general de la empresa, así como el organigrama de la sección a revisar.

Un organigrama es la representación gráfica de un sistema de organización que muestra, en forma clara, la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad.

4.3 EJEMPLOS DE LAS FASES DEL PROCESO DE REVISIÓN AL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

4.3.1 Programa de revisión.

Para poder desarrollar un programa de auditoría deberán tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

a) Estructura de la organización.

El auditor deberá obtener un organigrama detallado de la empresa que esté actualizado y que cubra toda la función del área que está auditando, además deberá cuidar - que contenga a todas las personas que intervengan en la función y no estén perfectamente definidas las líneas de autoridad.

b) Políticas y procedimientos.

Dentro de las actividades principales que debe desarrollar el auditor está el análisis de las políticas y procedimientos de operación.

El auditor deberá cerciorarse de que existan procedimientos por escrito perfectamente estructurados y que señalen los objetivos que persiguen cada uno, dónde inician y dónde termina y las políticas que debe respetar.

Las políticas son los criterios generales que orientan la acción, en este aspecto el auditor debe revisar que estén claramente fijadas por escrito y que sean conocidas debidamente por quienes deben aplicarlas.

c) Reportes.

Otro aspecto que debe revisar el auditor son los reportes o informes que emiten o utilizan las áreas sujetas a auditoría, ya que los reportes deberán contener información actualizada, confiable, oportuna y objetiva ya que de la calidad de la información que contengan los reportes dependen una serie de decisiones importantes para la empresa, o bien si un reporte proporciona información inútil una operación puede

ser entorpecida o distorsionada.

d) **Objetivos.**

El auditor no debe pasar por alto la revisión de los objetivos generales de la empresa, así como los objetivos particulares de la sección o área que revise.

Para que los objetivos perseguidos se puedan alcanzar el auditor debe cerciorarse de que los mismos se hayan fijado claramente y que sean concisos y puedan ser alcanzados, es decir, que sean realistas. - También deben ser establecidas prioridades de acuerdo a la importancia de cada uno.

Con respecto al área que audita debe investigar si los integrantes de la misma conocen los objetivos generales de la empresa y los que se esperan de su área y si sus funciones se encaminan hacia el logro de ésta.

Los programas de auditoría pueden ser de gran valor como guías para realizar diver-

sas auditorías con el fin de no omitir -- algún detalle de importancia, sin embargo dichos programas no pueden ser de carácter general para todas las empresas ya que dependerán en gran parte de las circunstancias particulares de cada negocio, por lo cual para poder desarrollar un programa de auditoría se necesitaría contar con personal de bastante experiencia por lo que a - continuación daremos un programa de auditoría estándar a manera de ejemplo.

PROGRAMA DE AUDITORIA DE VENTAS

<u>NO.</u>	<u>PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA</u>	<u>ELABORADO POR</u>	<u>OBSERVACION</u>
1	Revise la sección relativa del cuestionario de control interno y asegúrese que los procedimientos indicados han sido observados.		
2	Fije el alcance de las pruebas con base en los procedimientos de la compañía, la eficacia del control interno, número de artículos, etc.		
3	Prepare un detalle de las ventas y compárelo con el ejercicio anterior y haga una evaluación de las diferencias.		

NO. PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ELABORADO POR OBSERVACION

- 4 Verifique que las operacio
nes de:
Facturación
Embarque
Atención a clientes
se realicen de acuerdo al
manual de procedimientos.
- 5 Coteje que los registros -
de embarque coincidan con
los registros de factura-
ción.
- 6 Verifique que los pedidos
de clientes estén debida-
mente autorizados de acuer
do con las políticas esta-
blecidas por la gerencia.
- 7 Determine si los procedi-
mientos existentes son vi-
gentes o si existen proyec
tos de cambio.

<u>NO.</u>	<u>PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA</u>	<u>ELABORADO POR</u>	<u>OBSERVACION</u>
8	Revise la descripción de - funciones del supervisor - del departamento de ventas.		
9	Prepare un diagrama que - muestre el flujo de opera- ción desde el pedido del - cliente, el embarque de la mercancía y la facturación.		
10	Realice el cuestionario de control que cumpla con los siguientes puntos: a. Papel que desempeña el departamento de ventas b. Objetivos del departa- mento de ventas. c. Planificación d. Organización		

NO. PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ELABORADO POR OBSERVACION

- e. Control

- f. Instalaciones, equipo y ubicación.

11 Prepare las cédulas de los siguientes puntos:

- a. Retraso entre el recibo del pedido y la notificación de la existencia de productos.

- b. Mercancía embarcada y no recibida por el cliente.

- c. Devolución de los clientes por no cumplir con las normas de calidad.

ESTA TERCIA HOJA DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

<u>NO.</u>	<u>PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA</u>	<u>ELABORADO POR</u>	<u>OBSERVACION</u>
12	Analice los informes y reportes que emite el área de ventas.		
13	Investigue si la relación con otras áreas es adecuada.		
14	Verifique si el abastecimiento de papelería es el adecuado.		
15	Evalúe la información recabada.		
16	Elabore el informe correspondiente a la revisión del trabajo.		

4.3.2 Cuestionario de control interno.

Para el desarrollo de este trabajo el enfoque --
que se le va a dar a los cuestionarios va a --
estar dirigido a los siguientes puntos:

- a. Papel que desempeña el departamento.
- b. Objetivos del departamento.
- c. Planificación.
- d. Organización.
- e. Control.
- f. Instalaciones, equipo y ubicación.

A continuación se muestra el contenido de los
cuestionarios en cada uno de los puntos señala
dos.

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
a. Papel que desempeña el departamento.				
1. ¿Está definido por escrito el papel que desempeña el departamento de -- ventas?				
2. Especifique el papel que desempeña.				
a. la función a -- grandes rasgos.				
b. sus principales limitaciones.				
c. la autoridad y las responsabilidades generales.				
3. ¿Se le ha comunicado a todos los demás departamentos el papel que desempeña?				

PREGUNTAS	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
4. ¿Existe un acuerdo general acerca del papel asignado?				
a. entre usted y su jefe.				
b. entre usted y sus subordinados.				
c. entre usted y los demás gerentes.				
b. Objetivos del departamento.				
1. ¿Están establecidos los objetivos del departamento de -- ventas?				
2. ¿Están por escrito?				

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
3. ¿Están clasificadas de acuerdo al grado de importancia?				
4. ¿Se encuentran ubicadas por tiempo, lugar y número?				
5. ¿Se informa con regularidad acerca del logro de los objetivos?				
6. Si no se alcanzan los objetivos ¿se revisan las fallas?				

c. Planificación.

1. ¿Cuenta el departamento de ventas con un plan anual de operaciones?

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
2. ¿Se dividen los planes en proyectos definidos?				
3. ¿Cuentan con programaciones detalladas dichos proyectos?				
4. ¿Participan dentro de la planificación todos los niveles de supervisión?				
5. ¿Se encuentra <u>ente</u> rado del plan la gerencia?				
6. ¿Está aprobado el plan por la gerencia?				

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
7. ¿Están enterados - todos los empleados del departamento de ventas del plan?				
8. ¿Se han delegado - responsabilidades para llevar a cabo el plan?				
9. ¿Se hace una comparación del desempeño con el plan?				
10. Cuando se efectúan cambios en el plan ¿se comunica a los distintos niveles?				
11. ¿Se efectúan cambios con frecuencia en el plan?				

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
------------------	-----------	-----------	-----------	-------------------

12. ¿Se efectúan informes acerca del avance que se tenga con el plan?

d. Organización.

1. ¿Ha tenido problemas de personal?
2. ¿Está satisfecho con la calidad del personal?
3. ¿Tiene el departamento de ventas algún programa de capacitación?
4. ¿Toman los empleados cursos externos de capacitación?

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
5. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal? a. por objetivos. b. por evaluación del trabajo.				
6. ¿Están enterados los empleados cómo se evalúa su desempeño?				
7. ¿Se encuentran por escrito las descripciones de cada puesto?				
8. ¿Se distribuye entre los empleados?				
9. ¿Existen oportunidades de ascenso adecuados?				

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
10. ¿Están enterados -- de dichas oportuni- dades los emplea- dos?				
11. ¿Existe mucha rota- ción de personal?				
12. ¿Ha representado - algún problema di- cha rotación?				
13. ¿Ha sido ascendida alguna persona en el último año?				
14. ¿Cuenta el departa- mento de ventas -- con gráficas esta- blecidas de opera- ción?				
15. ¿Se distribuyen?				

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
16. ¿Considera usted - que cuenta con un número elevado de personal a su car- go?				
17. ¿Ha estado en rota ción el puesto de supervisor de ven- tas por lo menos - una vez en los úl- timos tres años?				
e. Control.				
1. ¿Cuenta el departa mento de ventas -- con políticas?				
a. ¿Las tiene por escrito?				
b. ¿Se encuentran organizadas en un manual?				

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
c. ¿Se ponen en práctica?				
d. ¿Se distribuyen dentro del departamento de ventas?				
e. ¿Se distribuyen en otros departamentos?				
2. ¿Cuenta el departamento de ventas con un manual de procedimientos?				
a. ¿Se encuentra por escrito?				
b. ¿Se encuentra organizado en un manual?				
c. ¿Se encuentra al día?				
d. ¿Se supervisa el cumplimiento?				

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
e. ¿Se distribu-- yen los proce-- dimientos al - personal del - departamento?				
f. ¿Se encuentra estandarizado el formato?				
3. ¿Cuenta el departa mento con un pro-- grama de control - de formas?				
4. ¿Cuenta el departa mento de ventas -- con un archivo ade cuado?				
a. ¿Queda restrin gido el acceso al archivo del departamento?				

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
b. ¿Se encuentra el archivo en un solo lugar?				
c. ¿Existe un procedimiento que proteja la conservación de los registros?				
5. ¿Cuenta el departamento de ventas -- con un procedimiento en el que pueda evaluarse el desempeño de dicho departamento?				
a. ¿Se encuentra definida la información necesaria para medir el desempeño?				

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
b. Los informes -- son: - Puntuales - Precisos - Concisos - Imparciales - Utilizados				
6. ¿Elabora el departa- tamento de ventas un presupuesto -- anual?				
a. ¿Queda aproba- do por el ni- vel inmediato superior?				
b. ¿Participan -- los superviso- res en la ela- boración de di- cho prespues- to?				

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
c. ¿Son modifica- dos los presu- puestos cuando las condicio- nes varían?				
d. ¿Se incluyen en el presupuesto cosas como				
- libros y re- vistas				
- materiales - de referen- cia				
- viajes				
- adiestramien- to y educa- ción				
- asociaciones y cuotas de asociación				
- gastos por - juntas de ne- gocios?				

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
7. ¿Se identifican los puntos estratégicos de control?				
8. ¿Se encuentra dividido el trabajo -- para que ningún empleado tenga el control completo de una operación?				
9. ¿Efectúan rotación de puestos con los empleados de confianza?				
10. ¿Se verifican repentinamente y frecuentemente las operaciones que efectúan los empleados de confianza?				

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
11. ¿Elabora el departamento de ventas informes por escrito y los distribuye?				
a. ¿Se elaboran con frecuencia?				
b. ¿Se elaboran informes respecto a renglones especiales como tiempo extra, exceso de carga, asistencia, uso del teléfono, etc.?				
c. ¿Son dirigidos los informes a: - la administración superior - gerente general				

PREGUNTASSINONAREFERENCIA

- Al contralor
- Al gerente -
de produc-
ción
- Otros (espe-
cifique)?

d. ¿Los informes
tratan única-
mente con ope-
raciones de --
las que usted
es responsable?

f. Instalaciones, equipo
y ubicación.

1. El departamento de
ventas está ubica-
do cerca de las --
áreas con las que
tiene contacto cons-
tante?

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
- Contabilidad				
- Gerencia				
- Embarque				
- Servicio a clientes				
- Producción				
- Otros (especifique)?				
2. ¿El local es adecuado en términos de:				
- espacio				
- nivel de ruidos				
- iluminación				
- limpieza				
- otros (especifique)?				
3. ¿Se encuentra distribuido funcionalmente el departamento de ventas?				

<u>PREGUNTAS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>NA</u>	<u>REFERENCIA</u>
a. ¿Dicha distribución permite la supervisión a los empleados?				
4. ¿Se le da mantenimiento al equipo?				
5. ¿Es adecuado dicho equipo para efectuar el trabajo -- con eficacia?				

4.3.3 Diagramas de flujo

Con el propósito de ejemplificar la utilización de los flujogramas en las páginas subsecuentes se representan las fases de:

- a) Facturación
- b) Embarques

Cabe recordar que los diagramas de flujo tienen como finalidad ilustrar la metodología que resulta más práctica y comprensible, tanto para el propio auditor como para cualquier persona que requiera de él para entender los diferentes pasos de las operaciones que se deben efectuar dentro de un área o departamento.

4.3.4 INFORME DE REVISION

LIC. EMILIO FRAGOSO
DIRECTOR GENERAL
PRODUCTOS JAME DE MEXICO, S.A.
CIUDAD DE MEXICO.

Hemos examinado el Departamento de Ventas de la Compañía --
Productos Jame de México, S.A. por el periodo de seis meses
terminado el 30 de noviembre de 1987. Nuestro examen se --
efectuó con base en pruebas selectivas e incluyó la inspec-
ción de evidencia documental que se utiliza para el procesa-
miento de las operaciones y aplicación de otros procedimien-
tos que consideramos necesarios en las circunstancias.

Existen algunos problemas relacionados con la organización -
del Departamento de Ventas; así mismo observamos la falta de
manuales de procedimientos que incluyan normas específicas y
de observancia para el desarrollo de las actividades en el -
área sujeta a examen.

En nuestra opinión, basada en la auditoría operacional lleva
da a cabo y salvo por lo que se señala en el párrafo anterior,
los métodos y los procedimientos que configuran el Departamen
to de Ventas, son razonablemente satisfactorios considerando

las características de la estructura organizacional de la -
empresa.

Atentamente,

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

C.P. Eduardo Magallanes López
G e r e n t e

México, D.F. Diciembre 15 de 1987.

RECOMENDACIONES

ORGANIZACION.

1. Estructura del Departamento de Ventas.

Recomendación:

Es necesario preparar un organigrama que muestre en forma clara y objetiva los diferentes niveles que constituyen la estructura del área de ventas. Dicho organigrama debe estar complementado con descripciones precisas de funciones y responsabilidades, con el fin de prevenir posibles conflictos e ineficacia en el desarrollo del trabajo.

2. Carencia de manuales de procedimientos.

Recomendación.

Los manuales de procedimientos son de vital importancia, pues constituyen un apoyo para lograr uniformidad en el desarrollo del trabajo y reducir el tiempo de difusión de los procedimientos en casos de capacitación para nuevos empleados.

C O N C L U S I O N

La Auditoría desde su origen hasta la fecha fue utilizada por los inversionistas para protegerse de posibles fraudes; sin embargo, los profesionales de la contaduría pública se han --avocado principalmente a satisfacer los objetivos primordiales de la auditoría financiera que se pueden resumir en la obtención de información financiera correcta y segura.

En esta época la Auditoría se ha visto en la necesidad de explorar diferentes campos de acción distintos a los financieros, es decir a medida que el desarrollo económico de las empresas ha aumentado los inversionistas han requerido que el profesional de la contaduría intervenga en aspectos que de alguna manera repercuten en la productividad de las empresas; esto ha dado como resultado que la auditoría tome diferentes enfoques como son la auditoría administrativa y la operacional.

La Auditoría Operacional es una actividad con finalidades propias y es por esto que su desarrollo requiere ser estudiado de una manera especial ya que sus resultados proporcionan a la administración elementos de apoyo que son de mucha importancia para la toma de decisiones.

Esto ha permitido que el auditor vaya ganando paulatinamente la confianza de los inversionistas y consecuentemente el reconocimiento que lo sitúa en la posibilidad de incorporarse en un momento dado a la propia dirección.

Como la auditoría financiera, la operacional requiere también una metodología que a juicio de diferentes autores puede variar en algún aspecto; sin embargo ambas revisan el control interno sólo que la auditoría operacional utiliza técnicas - como diagramas de flujo y cuestionarios operacionales.

La actividad de ventas representa la principal fuente de ingresos, ya sea colocando un producto en el mercado o vendiendo un servicio, por lo que se hace necesario llevar un control adecuado de los procedimientos y operaciones, así como evaluar su estructura, sus políticas, sus funciones, etc. -- con el fin de incrementar la productividad de dicho departamento.

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

Leonard, William
Auditoría Administrativa
México, Editorial Diana
13ava. impresión
Octubre de 1985.

Lindberg, Roy A. y Theodore Cohn
Auditoría de Operaciones
México, Editorial Técnica, S.A.
Primera reimpresión
Diciembre de 1981.

Lozano Nieva, Jorge
Auditoría Interna
México, Ediciones Contables y Administrativas
Séptima reimpresión
Octubre de 1986

Neigs, Walter y John Larsen
Principios de Auditoría
México, Editorial Diana
2a. Edición
Noviembre de 1985

Mendivil Escalante,
Elementos de Auditoría
México, Ediciones Contables y Administrativas
Segunda reimpresión
Febrero de 1987.

Obieta López Salvador y José Luis Castillo Rodríguez
Auditoría de Operaciones
México, Editorial Pac
Tercera Edición
Mayo de 1985.

Sánchez Alarcón, Francisco J.
Programas de Auditoría
México, Ediciones Contables y Administrativas
Séptima reimpresión
Enero de 1987.

Sánchez Curiel, Gabriel
Auditoría Operacional
México, Ediciones Contables y Administrativas
Primera Edición
Agosto de 1987.

Santillana González, Juan Ramón
Auditoría Interna Integral
México, Ediciones Contables y Administrativas
Segunda reimpresión
Enero de 1986

Normas y Procedimientos de Auditoría
Instituto Mexicano de Contadores Públicos
México 1987.

Boletines 1 y 4 de la Comisión de Auditoría Operacional
Instituto Mexicano de Contadores Públicos



FORMA PTO1-B
UNIVERSIDAD DR. EMILIO CÁRDENAS, S.C.

INCORPORADA A LA U.N.A.M. CLAVE 8771.
 ACUERDO 86845

SOLICITUD DE AUTORIZACION PARA
LA APROBACION E IMPRESION DE
TESIS DE GRUPO

DR. JOEL VELASCO ARIZA
 DIRECTOR GENERAL DE INCORPORACION
 Y REVALIDACION DE ESTUDIOS DE LA U.N.A.M.
 P R E S E N T E

1.	<u>JIMENEZ</u>	<u>CRUZ MA. MERCEDES</u>	<u>ASUNCIÓN</u>	<u>80721859-6</u>
	APPELLIDO PATERNO	MATERNO	NOMBRE(S)	No. de EXPEDIENTE
2.	<u>MARQUEZ</u>	<u>MONTES</u>	<u>JAVIER</u>	<u>79718519-7</u>

3. ALUMNOS DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN CONTADURIA

SOLICITAN LA AUTORIZACION DE IMPRESION DE LA TESIS, TITULADA: "LA AUDITORIA
OPERACIONAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN EL AREA DE VENTAS"

DEL AREA: AUDITORIA

MEXICO, D.F., A 12 DE JULIO DE 19 88

FIRMAS DE LOS SOLICITANTES

OTORGO EL VOTO APROBATORIO Y
 CONFORMIDAD PARA ASISTIR COMO
 SINODAL AL EXAMEN PROFESIONAL

Vo. Bo.

C.P. JOSE BENJAMIN MIRANDA T.
 DIRECTOR DE TESIS NOMBRE Y FIRMA

C.P. JOSE BENJAMIN MIRANDA T.
 REVISOR DE TESIS NOMBRE Y FIRMA

Vo. Bo.

L.A.E. JORGE H. MEJIA REYES
 DIRECTOR DE LA CARRERA NOMBRE Y FIRMA

EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EXAMENES,
 HACE CONSTAR LA APROBACION DE LA TESIS OBJETO DE ESTA
 SOLICITUD, Y AUTORIZA SU IMPRESION
 CD. UNIVERSITARIA, D.F., A 20 DE Julio DE 88
 "POR MI RAZA HABLARA MI ESPIRITU"
[Signature]
 LIC. EUGENIO DE JONAS VILLARMA HONROY