

20  
2ej

---

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

---

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## AUDITORIA OPERACIONAL

---

### SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A

MIGUEL SAMANO DUARTE

GUADALAJARA, JAL.

JULIO 1990

---



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
1. GENERALIDADES.....	3
1.1 Concepto de Auditoria Operacional.....	4
1.2 Antecedentes y Progreso de la Auditoria Operacional.....	5
1.3 Similitudes y Diferencias de la Auditoria Operacional con otras Auditorias.....	7
2. AUDITORIA OPERACIONAL.....	13
2.1 Objetivos.....	14
2.2 Requisitos y Cualidades del Auditor.....	15
2.3 Areas de Aplicación.....	17
2.4 Métodos para llevar a cabo la Auditoria Operacional.....	18
3. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.....	21
3.1 Directrices de Actuación.....	22
3.2 Operaciones.....	23
3.3 Informe.....	24
3.4 Estructura.....	26
4. AUDITORIA OPERACIONAL DE COMPRAS.....	28
4.1 Descripción e Importancia.....	29
4.2 Alcance de la Operación de Compras.....	31
4.3 Aspectos Financieros.....	32
4.4 Metodología.....	33
4.5 Informe.....	34

5. AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS.....	35
5.1 Descripción e Importancia.....	36
5.2 Concepto y Alcance de la Operación de Ventas.....	37
5.3 Objetivo de la Auditoria Operacional.....	39
5.4 Metodología.....	39
5.5 Analisis Financiero de la Información.....	41
5.6 Examen de la Documentación.....	42
5.7 Informe.....	44
6. EMISION DEL INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL.....	46
6.1 Naturaleza del Informe.....	47
6.2 Estructura y Responsabilidades.....	49
6.3 Cualidades y Justificación del Informe.....	55
6.4 Precauciones y Recomendaciones.....	62
CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFIA.....	70

A MIS PADRES:

Por haberme dado la oportunidad  
y el apoyo para desarrollarme como un  
profesionista y a la vez, como persona.

A MIS HERMANOS:

Por haberme alentado durante el  
trascuro de mi vida estudiantil.

A MI NOVIA:

Por haber compartido conmigo los  
momentos mas inolvidables de mi vida.

A MI ALMA MATER:

Porque gracias a ella aprendi todo  
aquello que será la herramienta para su-  
perarme en la vida.

A MIS MAESTROS:

Por haber compartido conmigo sus conoci-  
mientos y experiencias.

## INTRODUCCION

Nuestro país está, actualmente pasando por problemas económicos y -- sociales que nos afectan a todos y en particular a las empresas y nego-- cios, obstaculizando sus operaciones.

Para que la empresa funcione y opere adecuadamente, aún con los problemas a que se enfrenta el país, es necesaria la utilización de técnicas administrativas para obtener la máxima eficiencia en el aprovechamiento - tanto de materiales, trabajo operativo, como de la dirección ejecutiva.

Por lo tanto, para contar con una administración moderna, que requie re del establecimiento de estructuras y procedimientos específicos, para conformar una información completa y profesional, se requiere de la actividad profesional del contador público, ya que dentro de su dominio se encuentra la auditoría operacional.

La Auditoría Operacional consiste en el servicio que presta el conta dor público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

El contador público participa en la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado, participa en la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc. y en la importancia de cambios e innovaciones en los sistemas.

El propósito de este trabajo, es definir el concepto objetivo, y alcance de la auditoría operacional, así como se relaciona con los departamentos de compras, ventas y cobranzas.

La auditoría operacional tiene como objetivo detectar, los errores que se cometen en el procesos que se sigue al realizar las operaciones dentro de las empresas.

Mi intención no es tratar de desarrollar todo lo que pueda abarcar la auditoría operacional, sino el resaltar algunos de los aspectos importantes, a mi consideración, de los departamentos de compras ventas y cobranza.

## *CAPITULO 1*

### *GENERALIDADES*



## CAPITULO 1 GENERALIDADES

### 1.1 CONCEPTO DE AUDITORIA OPERACIONAL

Como auditoria operacional debe entenderse 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.

Este trabajo frecuentemente requiere de un equipo multidisciplinario, cuando esto ocurra, el contador público que dirige o participe en dicho, deberá cuidar los conocimientos propios y los demás profesionales garanticen un trabajo de calidad.

Es la revisión de aquellas operaciones de la empresa, que con el fin de determinar su eficiencia, involucra el análisis, estudio y síntesis de las actividades derivadas de la utilización de los elementos humanos, materiales y técnicos aplicados en una área específica de la empresa.

En conclusión podemos decir, que la auditoria operacional es una rama de la auditoria que consiste en el análisis de las operaciones de una empresa, para evaluar su eficiencia, detectar fallas, recomendar sugerencias para el mejoramiento de la empresa cualquiera que esta sea.

Para poder llevar a cabo este objetivo, el contador público puede - participar en cualquiera de los siguientes niveles para dar apoyo a cualquier entidad:

1. En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado --- ( diagnóstico de obstáculos).
2. En la participación para la creación o diseño de sistemas, procedimientos e interviniendo en su formación.
3. En la implantación de los cambios e innovaciones.

## 1.2 ANTECEDENTES Y PROGRESO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Desde fines de los años 70's, algunos contadores públicos han venido realizando trabajos de exámenes administrativos cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades. A este tipo de examen se le ha denominado preponderantemente auditoría operacional.

La importancia de dictaminar normas y reglas sobre este tipo de trabajo fue reconocida por el INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS. En diciembre de 1972, la comisión de auditoría operacional realizado por el contador público, independientemente o no con la intención de lograr unificar criterios sobre el tema.

Para respaldar y hacer un análisis del origen de la auditoría operacional, diremos que fue apareciendo por la necesidad imperiosa de que se -

vigilaran no solamente las cifras de los diferentes reportes, sino tambien el adecuado cumplimiento de las políticas y procedimientos de operación instituidos en los manuales de la gerencia o dirección general.

Sin embargo, las empresas que carezcan de departamento específico para esas labores delegarán esta responsabilidad en cada uno de los departamentos afectados. El único caso que no deberá presentarse, es el dejar al mismo departamento de auditoría interna, la responsabilidad de llevar a cabo dicha tarea, por la forma en que afectará su independencia de criterio.

Hoy en día, el país atraviesa por una situación económica desgraciadamente desfavorable, por lo cual debemos como mexicanos responsables, realizar una eficaz evaluación de datos e información y aprovechando eficientemente los recursos tecnológicos, humanos, financieros y administrativos, demostrando que hay posibilidades de realizar transacciones y desarrollar recursos más importantes y productivos.

Por eso afirmo que la auditoría operacional es un instrumento indispensable para satisfacer las necesidades de información y que en base a ella los inversionistas modernos habrán de tomar sus decisiones, ya que de éstas depende en gran parte el futuro de las empresas.

### 1.3 SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL CON OTRAS AUDI- TORIAS.

Como lo indica el subcapítulo, existen semejanzas y diferencias de la auditoría operacional con respecto al concepto de otro tipo de auditorías, que lleva a cabo también el contador público en las empresas y - que explicaré en los siguientes puntos:

#### 1. AUDITORIA INTERNA.

Esta nació junto con la necesidad de certificar o comprobar que las cifras de los reportes internos fueran correctas numérica y físicamente; es por ello que sus primeros beneficios se encontraron en los descubrimientos de fraudes y en el logro de reportes mas cercanos a la realidad.

Sus principales aplicaciones fueron los arqueos de caja por sorpresa, la confirmación de sumas de reportes importantes, conciliaciones bancarias y la realización de conteos físicos de los diferentes inventarios - de materias primas, artículos en proceso y artículos terminados.

#### 2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Esta ha llevado a comprender a los funcionarios responsables de la creación, cumplimiento y vigilancia de la políticas y procedimientos usados para alcanzar los objetivos de la empresa.

*La auditoría administrativa, constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. En una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a la política y programas sobre lo que se hace en la auditoría.*

*Esta suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, incluyendo las actividades de los empleados en el negocio.*

### **3. AUDITORIA OPERATIVA.**

*Es el nombre más reciente que se le ha dado a esta fase de la auditoría y consiste en la auditoría operacional cuando es realizada por un auditor externo coordinadamente con el examen de los estados financieros, tendiente a la emisión de su dictamen sobre los mismos con fines de identificación; a este trabajo que realiza el contador público, el cual tiende a incrementar la eficiencia administrativa de su cliente.*

### **4. AUDITORIA OPERACIONAL.**

*Es la que verifica el cumplimiento adecuado de los procedimientos, normas y políticas instituidos en los manuales de trabajo de la gerencia general.*

## AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### OBJETIVO:

*Promover mayor eficiencia operativa.*

### SUJETO:

*El Lic. en Administración de Empresas y otros profesionales capacitados incluyendo al Contador Público Adiestrado.*

### PUNTO DE PARTIDA:

*Investigación sistemática de todos los aspectos operativos de la empresa.*

### ASPECTOS ADMINISTRATIVOS QUE SE EXAMINAN:

- 1. Objetivos, planes y programas.*
- 2. Estructura orgánica y funciones.*
- 3. Elementos humanos y materiales.*
- 4. Medio ambiente en torno a la empresa.*

### EXTENSION DEL EXAMEN EN TIEMPO:

*Varios años (pasado, presente, futuro).*

### ENFOQUE:

*Integral de la alta gerencia incluyendo las funciones financieras - contables.*

### DICTAMEN:

*Puede llegar a dictaminar sobre la eficiencia operativa de la empresa o de los segmentos examinados.*

## AUDITORIA OPERACIONAL

### OBJETIVO:

Promover mayor eficiencia operativa.

### SUJETO:

Contador público independiente en su carácter de consultor Administrativo.

### PUNTO DE PARTIDA:

Investigación sistemática de todos los aspectos operativos de empresa.

### ASPECTOS ADMINISTRATIVOS QUE SE EXAMINAN:

Investigación sistemática de todos los aspectos operativos de la empresa.

### EXTENSION DEL EXAMEN TIEMPO:

Varios años (pasado, presente, futuro).

### ENFOQUE:

De alta gerencia en el afán de definir síntomas de problemas en --- controles operacionales.

### DICTAMEN:

Carta a la Gerencia definiendo síntomas y posibles soluciones.

## AUDITORIA OPERATIVA

### OBJETIVO:

Promover mayor eficiencia operativa.

### SUJETO:

Contador Público independientemente en su carácter de Auditor en -  
Estados Financieros.

### PUNTO DE PARTIDA:

Examen de control interno en base a Revisión de Estados Financie--  
ros.

### ASPECTOS ADMINISTRATIVOS QUE SE EXAMINAN:

1. Controles, procedimientos y programas.
2. Estructura orgánica y funciones.
3. Objetivos, planes y programas.

### EXTENSION DEL EXAMEN EN TIEMPO:

Periodo que se refiere en los Estados Financieros examinados.

### ENFOQUE:

A través del enfoque operativo adicional al tradicional enfoque --  
financiero.

### DICTAMEN:

Solo de la posible emisión de opiniones parciales.



## AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS

### OBJETIVO:

*Corrección de las cifras financieras.*

### SUJETO:

*Contador Público independientemente como Auditor de Estados Financieros.*

### PUNTO DE PARTIDA:

*Examen del control interno en base a Revisión de los Estados Financieros.*

### ASPECTOS ADMINISTRATIVOS QUE SE EXAMINAN:

- 1. Objetivos, planes, programas.*
- 2. Control interno, procedimientos y sistemas.*
- 3. Organización.*
- 4. Definición de responsabilidad.*

### EXTENSION DEL EXAMEN EN TIEMPO:

*Periodo que se refiere en los Estados Financieros examinados.*

### ENFOQUE:

*Centrarse de la razonabilidad de los Estados Financieros a dictaminar.*

### DICTAMEN:

*Informe al comisario, informe a la gerencia y dirección.*

*CAPITULO 2*

*AUDITORIA OPERACIONAL*

## CAPITULO 2

### AUDITORIA OPERACIONAL

#### 2.1 OBJETIVOS.

Uno de los objetivos de la auditoría operacional, es eficiencia las operaciones y verificar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos instituidos en los manuales de la gerencia general.

Además la auditoría operacional pretende: detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de una óptima productividad.

Es necesario aclarar que la auditoría operacional así como tiene alcances o ventajas también tiene sus limitaciones ya que cuando el auditor operacional, en su evaluación de la parte auditada determine necesario emitir una recomendación sobre la implantación o modificación de un procedimiento, deberá asesorarse del departamento de métodos y procedimientos, así mismo, cuando él no esté capacitado para emitir la solución más adecuada, por requerirse de conocimientos técnicos en especialización que el auditor no posea, la recomendación del auditor será que se solicite la intervención del departamento experto para el estudio del caso.

## 2.2 REQUISITOS Y CUALIDADES DEL AUDITOR.

Como en cualquier labor que se va a desarrollar, deben cumplirse ciertos requisitos y cualidades, para la mejor obtención de resultados. Los siguientes puntos son los que debe reunir el auditor operacional.

1. El auditor interno operacional deberá contar con la preparación adecuada, la experiencia suficiente en contabilidad actualizada, fiscal y primordialmente, conocimientos encauzados a la administración de empresas, - sin embargo, el conocimiento y experiencia en contabilidad, aunque necesario, no es el único requisito importante, el conocimiento de técnicas de auditoría y administración son necesarios mas no indispensables, ya que se pueden adquirir por medio del entrenamiento previo.
2. Necesaria como importante, es aquella combinación natural de talento, conocimiento y experiencias, que bien podemos llamar conocimiento general de la empresa, con esto se quiere decir un sentido de proporción, valor y habilidad analítica que proyectará en perspectiva, las proporciones de los asuntos investigados y la de saber distinguir entre todos los --- objetivos en el negocio, aquellos que merezcan la intervención del auditor.
3. El interés suficiente para obtener, por medio del trabajo que desarrollará en todas las áreas de la empresa, el conocimiento en detalle, de las actividades realizadas por cada uno de los departamentos auditados y de los jefes a cargo de los mismos.

4. Deberá ser lo suficientemente reservado para no hacer juicios apresurados; no decidirá inmediatamente problemas que se le planteen durante su trabajo sino hasta crearse una visión general y completa del problema y así podrá expresar sus soluciones y recomendaciones.

5. La determinación de un error no deberá ser para el auditor causa de asustos o exclamaciones; deberá mostrar cordura tomando nota del error encontrado y utilizándolo como clave que podrá o no llegar a ser un punto importante a reportar; y no emitirá comentarios ni juicios, hasta no estar satisfecho de la importancia y efecto del asunto.

6. Tendrá habilidad para expresarse oralmente o por escrito, ya que las actividades del auditor interno exigen constantemente intercambios de impresiones o ideas con empleados de todos los niveles de la compañía, si el auditor no puede expresarse claramente y libremente, no podrá realizar un trabajo efectivo.

El entrenamiento en comunicaciones es esencial para el auditor en función, así como para el que quiera llegar a serlo. Ello empieza con un buen conocimiento del idioma español seguido de la buena expresión oral y escrita, en sus labores como funcionarios de la empresa.

7. Deberá ser amable, de buen tacto y buena presentación; en esa forma el auditor podrá obtener de mejor manera aquellos datos e informes que requiere de los funcionarios y empleados. No deberá ser arbitrario, deberá pre-

senta: buen humor y el buen tacto necesario para que su manera de ser - demuestre simpatía y buena disposición para comprender los problemas de los demás.

### 2.3 AREAS DE APLICACION.

Las áreas en que puede realizarse el estudio de la eficiencia y productividad dependen del grado de especialización en las operaciones que se hayan alcanzado en cada empresa; sin embargo existen algunas que invariablemente se encuentran en cada entidad en la que se pretende intervenir. En sentido mas amplio las áreas o campos deben fijarse en función de la operación como tal; comprar, vender, producir, en donde se interviene, se maneja, se obtengan recursos.

Las áreas de aplicación son las siguientes:

- |                                       |                       |
|---------------------------------------|-----------------------|
| 1. Compras                            | 8. Inversiones        |
| 2. Financiamiento                     | 9. Presupuestos       |
| 3. Ventas                             | 10. Auditoría interna |
| 4. Cobranzas                          | 11. Mano de obra      |
| 5. Producción                         |                       |
| 6. Administración de Recursos Humanos |                       |
| 7. Administración de Inventarios.     |                       |

## 2.4 MEDIOS PARA LLEVAR A CABO LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Entendiéndose el objetivo de la auditoria operacional y poseyendo - la capacidad profesional adecuada, lo único necesario para ejercerla, - independientemente de cualquier posible metodología es la actitud de espíritu de búsqueda constante, de oportunidades para aumentar la eficiencia y los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones.

No obstante el poseer una metodología claramente definida que permita sistematizar todos y cada uno de los pasos de la revisión, coadyuva a la formulación de conclusiones verdaderas en el menor tiempo posible. Ya que el método por si mismo no garantiza una eficiente auditoria operacional, pero apunta la veracidad del diagnóstico. Algunos de los medios en que se apoya el auditor para llevar a cabo la auditoria operacional son los siguientes:

### 1. FAMILIARIZACION:

El auditor debe familiarizarse con las operaciones que realizará dentro del contexto de la empresa que esta auditando a través de:

#### a) Estudio Ambiental:

En esta primera fase puede llegarse a obtener información orientada de gran valía que permita el auditor diagnosticar las áreas críticas, - el grado de profundidad en esta investigación inicial será definido por - el criterio personal del auditor.

b) Estudio de la Gestión Administrativa:

Respecto de la gestión administrativa de la empresa como planeación, organización, dirección y control, el auditor deberá estudiar su instrumentación práctica a fin de conocer sus características y posibles deficiencias.

c) Visita a las Instalaciones:

Tienen por objeto observar directamente como se efectuaran las operaciones e identificar síntomas de problemas. Durante este proceso es de esperar que el auditor establezca contactos con diversos funcionarios y empleados mediante las diferentes entrevistas que tiene con ellos para así poder percataarse de los problemas principales que aquejan a la entidad.

## 2. INVESTIGACION Y ANALISIS.

El objetivo de esta segunda fase de medios del auditor, es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión por medio de:

a) Entrevistas:

Es una de las Técnicas de mayor uso en la auditoría operacional, toda vez que por medio de ellas se obtiene la información de primera mano respecto de la operación.

b) Evaluación de la Gestión Administrativa:

Aquí se procederá a evaluar en detalle su efectividad, en la planeación, deberá estudiarse fundamentalmente para lograr así la mejor línea de autoridad para delegar responsabilidades.



### 3. DIAGNOSTICO.

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa, se sumarán los hallazgos y señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias faltas en las operaciones, esto se llevará a cabo por medio de:

#### a) Fase Creativa:

En esta fase se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa.

Esta fase no representa de ninguna manera la evolución detallada de los problemas ( dicha solución corresponde a un trabajo de consultoría.

#### b) Reverificación de Hallazgos:

El modelo desarrollado en la fase anterior se sujetara a una nueva verificación y revisión para separar con mayor precisión de los hechos de las interpretaciones y avanzar hacia el diagnóstico definitivo.

#### c) Elaboración del Informe:

Se discutirá con los involucrados el borrador del informe, ya que persigue el doble propósito de asegurarse de que se trata de hallazgos -- reales y de que los involucrados coinciden con su contenido, precisamente en la forma en que se describe el borrador.

### *CAPITULO 3*

#### *METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL*

## CAPITULO 3

### METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

#### 3.1 DIRECTRICES DE ACTUACION.

*La auditoria operacional no es privativa del contador publico, ni tiene que ser desarrollado por un profesional independiente, sin embargo el concepto de mantener una actitud objetiva es valida. Esto evitará influencias o presiones por parte de las personas a quien va a informar o de las personas que tiene a su cargo las operaciones, objeto del examen.*

*El contador publico, antes de aceptar su designación como auditor operacional, debe precisar si tiene reconocimientos y la experiencia que requiere en el caso particular. Cabe destacar que por la naturaleza de la auditoria operacional, el contador en ocasiones trabaja en coordinación con especialistas de otras disciplinas, en estos casos, podrá tomar como suya la responsabilidad correspondiente, cuando tenga la capacidad de supervisarla. Ademas debe aclarar en su informe que estuvo apoyado en el trabajo de profesionales en la materia.*

*Por ultimo, es necesario indicar que el contador publico deberá obtener evidencia suficiente que respalde las opiniones o sugerencias que contenga su informe; dicha evidencia debe quedar debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor operacional.*

### 3.2 OPERACIONES.

En auditoría operacional se define como una operación el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la empresa, tales como vender, comprar, producir, etc.

El enfoque de trabajo de la auditoría en las operaciones que realiza debe considerarse de manera íntegra e independiente de la mayoría de los casos que la ejecución de una operación en particular de los casos es te asignada en varios departamentos u oficinas.

Para contar con un marco de referencia más específico de la auditoría operacional más específico de la aplicación de la auditoría operacional, se utilizarán las operaciones de una empresa de carácter industrial y sus suboperaciones más sobresalientes como guía para emitir boletines específicos.

Comunmente se utiliza la siguiente clasificación:

#### OPERACIONES GENERALES

Comercialización

#### OPERACIONES ESPECIFICAS

Investigación de Mercado

Ventas

Publicidad

Distribución

## *OPERACIONES GENERALES*

*Compras*

*Producción*

*Administración de  
Recursos Humanos*

*Finanzas*

*Sistemas*

## *OPERACIONES ESPECIFICAS*

*Compras*

*Programación y control  
Administración de Inventarios  
Mantenimiento  
Almacenaje*

*Reclutamiento y selección  
Capacitación y desarrollo  
Administración de sueldos  
y salarios*

*Coibranzas  
Obtención de Financiamiento*

*Organización y métodos  
Procesamiento electrónico de  
Información*

### *3.3 INFORME.*

*Importancia y concepto de este informe que viene siendo de auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa.*

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente en su caso, - los problemas detectados en la relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide - fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá a sí mismo que de la solución a problemas, surjan oportunidades -- que coadyuven al logro de las mejoras de la eficiencia operativa en últi ma instancia, en la productividad.

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

Por las características de la auditoría operacional el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasman - los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional y el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

El informe o diagnóstico de auditoría operacional, no tiene la finalidad de emitir un dictamen, no 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 en administración pues en este último, el resultado final necesariamente proporcionar sugerencias específicas, el diseño de las formas, -

procedimientos y sistemas necesarios, la instalación de ellos y posteriormente visitas del supervisor; todo ello con el propósito de que las ideas presentadas funcionen a plenitud y aporten los beneficios deseados.

#### 3.4 ESTRUCTURA.

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

- a) Alcance y limitaciones del trabajo.
- b) Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.
- c) Sugerencias para mejorar la eficiencia.

##### a) ALCANCE Y LIMITACIONES DEL TRABAJO:

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

##### b) SITUACIONES QUE AFECTAN DESFAVORABLEMENTE LA EFICIENCIA OPERACIONAL:

En esta parte es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos.

*c) SUGERENCIAS PARA LA MAYOR EFICIENCIA:*

*Es conveniente que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de la operación.*



## CAPITULO 4

### AUDITORIA OPERACIONAL DE COMPRAS

## CAPITULO 4

### AUDITORIA OPERACIONAL DE COMPRAS

#### 4.1 DESCRIPCION E IMPORTANCIA.

*Las compras constituyen una operación de primordial importancia -- dentro de las empresas. El costo y abastecimiento de los artículos que se adquieren para su venta o su transformación, es factor determinante en los resultados económicos de la empresa, por la influencia que suelen tener en el costo total.*

*Las compras pueden definirse como: el acto de adquirir o procurar la calidad adecuada de bienes para la producción al precio conveniente, la cantidad correcta y entregarlas en el lugar debido en su tiempo debido.*

*La actividad de planear y controlar las compras es una de las funciones mas delicadas que realiza la empresa puesto que en ella se reflejan tanto el costo de operación como la calidad de los productos.*

*Esta actividad generalmente se encuentra concentrada en un departamento especial y dentro de este mismo existen tambien diferentes grados de centralización y de delegación de responsabilidades hacia otros departamentos.*

Para establecer la importancia que tiene la auditoría operacional a continuación presentaré una pequeña reseña de su historia y avances.

A principios de este siglo, la función de comprar dentro de las empresas no había alcanzado la importancia que realmente tiene debido a -- que su labor dependía del departamento de producción o almacén, en el -- cual se llevan a cabo las operaciones sobre bases arbitrarias y sin técnica ninguna.

En estos tiempos gracias a los grandes adelantos científicos en el ramo industrial y a una creciente competencia hace necesario que se tenga una estricta vigilancia de las compras para así poder obtener mejor eficiencia aprovechando así al máximo todo lo que en la operación interviene.

Las compras debido a su gran importancia tienen una trascendencia -- en los negocios y esta se ve reflejada en un aumento o disminución de las utilidades, puesto que si la compra no se planea debidamente conforme a -- las necesidades del negocio las consecuencias que puede acarrear esta mala planeación puede afectar de forma considerable el funcionamiento o proyección de la empresa.

Algunos de los errores que se pueden tener al no planear adecuadamente las compras son los siguientes:

1. Un stock demasiado alto que se traduce en necesidad de una parte del capital.
2. Una compra que no se realiza a su debido tiempo produce un paro en la producción.
3. Un material que no reúne los requisitos de calidad afecta el producto y por consecuencia la venta.
4. Una mercancía que no se obtiene a precio conveniente disminuye el margen de utilidad.

#### 4.2 ALCANCE DE LA OPERACION DE COMPRAS.

Para determinar el alcance de la operación de compras debemos saber que actividades la incluyen, para esto nombraré algunas de las actividades

1. Proponer objetivos, políticas y metas de compras, aplicarlos y vigilarlos.

2. Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de producción, ventas y ciclos de mercado.

3. Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la operación de compras y proponer los cambios pertinentes.

4. Establecer y actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos, que de manera repetitiva se requieren en la empresa y mantener información histórica de los artículos.

5. Recibir y tramitar las solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios de las diversas áreas que la empresa requiera.

6. Vigilar los departamentos que solicitan la adquisición de un artículo

lo hagan cumpliendo con los requisitos establecidos por la empresa, con las especificaciones adecuadas de los artículos requeridos y con la oportunidad de que permitan su abastecimiento normal.

7. Obtener de diversos proveedores cotizaciones y otras condiciones de compras de los artículos y servicios.

8. Analizar las posibilidades y alternativas en el adquisición de cada artículo requerido.

9. Seleccionar al proveedor por sus condiciones de venta del artículo requerido, así como las propias de su empresa, garanticen una compra óptima al menor costo asegurando a su vez el abastecimiento óptimo.

10. Vigilar que los pedidos se surtan de acuerdo con lo solicitado en cantidades, especificaciones, tiempo, precio y demás condiciones.

#### 4.3 ASPECTOS FINANCIEROS.

La finalidad de este punto es hacer resaltar la importancia que representa la actividad de compras dentro de la estructura financiera de la empresa.

Esta actividad juega un papel muy importante dentro de la estructura financiera en virtud de que para cumplir las metas o pronósticos de ventas y producción es necesario identificar que es lo que comprar, cuanto y en donde, lo más importante es con que recursos los vamos a adquirir. Consecuentemente nuestros flujos de efectivo deberán contemplar de que forma la entidad económica deberá allegarse a dichos recursos, es decir, mediante auto financiamiento, crédito de proveedores, financiamientos ban-

carros, etc.

#### 4.4 METODOLOGIA.

La metodología general de las operaciones estan en este boletín que a continuación voy a presentarles:

##### a. FAMILIARIZACION:

a.1 El auditor debe familiarizarse con la operación de compras llevando a cabo un estudio general de sus objetivos, politicas, organización, ubicación de la operación de compras en el flujo de las operaciones.

a.2 Estudiar los expedientes de auditorias e informes y cartas de recomendaciones o sugerencias cuando esto sera aplicable.

##### b. VISITA A LAS INSTALACIONES.

b.1 Inspeccionar las instalaciones de compras incluyendo las areas de recepción, almacenaje.

##### c. INVESTIGACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION OPERATIVA.

c.1 Deberá analizarse si el tipo de estadísticas que la empresa mantiene es el adecuado a sus necesidades como pueden ser compras de artículos - por areas geográficas, por clase de proveedores.

c.2 Estudiar las cifras estadísticas y proyecciones de compra, tanto en unidades como en valores.

c.3 Comparar los datos de compras con los ejercicios anteriores y de ser posible con los de empresas similares se considera de utilidad ela-

hacer cuadros comparativos con cifras internas y externas.

#### d. ENTREVISTAS.

d.1 Elaborar cuestionarios y guías de entrevistas que permitan conocer como se realiza la operación de compras, para entrevistar a los responsables de la ejecución de compras y verificar la ampliación de las políticas de la empresa en el área específica a que me refiero.

#### 4.5 INFORME

A continuación se enunciarán algunos aspectos concretos sobre los que pueden informarse en una auditoría operacional de compras:

- a. Inexistencia de políticas u objetivos para la operación o falta de vigilancia sobre las mismas.
- b. Uso adecuado de presupuestos establecidos como base de control para la operación de compras.
- c. Falta de coordinación con departamentos directamente relacionados con la operación de compras.
- d. Falta de definición de líneas de autoridad o fallas en la organización del personal que atiende las compras.
- e. Desconocimiento de los proveedores o fabricantes de artículos que se compran.
- f. Ausencia de registros para control de las alternativas de abastecimiento.
- g. Inadecuado control del personal de compras.

CAPITULO 5

AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS



## CAPITULO 5

### AUDITORIA OPERACIONAL DE VENTAS

#### 5.1 DESCRIPCION E IMPORTANCIA.

Las ventas constituyen una operación de primordial importancia en las empresas en virtud de que se producen los ingresos y permiten cristalizar su objetivo. Su influencia en los resultados que se obtienen es determinante pues son el elemento natural de que se dispone para hacer frente a los costos y gastos totales que se efectúan para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Consecuentemente, todas las mejoras en la eficiencia de la operación de ventas, inciden directamente en la obtención de mejores resultados.

Por lo tanto para la mejor comprensión de este tema exponeré los objetivos del mismo:

- a. Establecer el concepto básico de la operación de ventas y el alcance que se le dará para los efectos particulares del tema.
- b. Definir de manera general el objetivo de la auditoría operacional de ventas, considerando principalmente el objetivo general de la empresa en esa operación y su enfoque particular a incrementar su eficiencia.
- c. Señalar la metodología que puede utilizarse para efectuar la auditoría operacional de ventas.

d. Dar orientaciones acerca de algunos instrumentos, técnicas y procedimientos de que puede disponer el auditor para llevar a cabo la auditoría operacional de ventas que respecto a la necesidad de que al efectuar este trabajo el auditor tenga una actitud mental positiva, que le permita estar constantemente aprovechando su labor, utilizando dichos elementos para enfocar su trabajo a promover la eficiencia en la operación.

e. Orientar respecto a la manera en que se puede informar de los resultados obtenidos en la auditoría operacional de ventas.

## 5.2 CONCEPTO Y ALCANCE DE LA OPERACION DE VENTAS.

La operación de ventas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos. Esto no significa que tiene que quedar a un lado el objetivo de ventas que es de servicios para satisfacer al cliente, por el interés de alcanzar utilidades ni viceversa; mas bien pretende un equilibrio adecuado entre ambas finalidades que permitan la obtención de rendimientos razonables y dar al cliente lo que requiera.

*La operación de ventas comprende las siguientes actividades:*

1. Realizar promociones de ventas.
2. Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ven-

tas, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento.

3. Conoce las características de sus competidores y las condiciones de venta que ofrecen.

4. Planear utilidades para que se vendan los productos adecuados en el lugar que se necesiten oportunamente.

5. Participar en el establecimiento de las listas de precios.

6. Identificar las necesidades de los clientes y tratar de satisfacerlas adecuadamente.

7. Tratar de que el cliente adquiera los productos de la empresa estableciendo condiciones de pago.

8. Participar en el establecimiento de políticas de crédito y respetar su cumplimiento.

9. Establecer una vigilancia sobre la secuencia que tiene la venta desde el momento en que se coloca el pedido hasta el momento en que es entregado a la persona interesada. Tomando en cuenta también que el interesado quede satisfecho tanto con la venta como con el producto.

10. Coordinar la operación de publicidad con la operación de ventas para lograr un equilibrio y así poder incrementar la efectividad de ambas y obtener mejores resultados.

11. Coordinar en forma eficiente los elementos materiales técnicos y humanos que se integran en la operación de ventas, y dada la situación que se encontraran errores tratar de proponer los cambios pertinentes.

12. Preparar el pronóstico de ventas.

13. Se tendrá que someter ante la dirección de la empresa el presupuesto de ventas que se considere mas adecuado, y una vez aprobado por la dirección, se tendrá que explicar de una forma periódica las variaciones que se tengan. Estas explicaciones permitirán tomar las medidas correctivas necesarias a tiempo para retroalimentar el proceso de planeación.

14. Se tendrá que establecer también estadísticas, las cuales se dividirán: por zonas, líneas, artículos, vendedores, para tener así una información oportuna y suficiente, que permita reaccionar adecuadamente ante las exigencias del mercado.

15. Seleccionar y promover artículos con mejores márgenes.

### 5.3 OBJETIVO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

El objetivo de la auditoría operacional de ventas es el de examinar ciertos aspectos administrativos que constituyen el conjunto de actividades que anteriormente mencioné en relación al objetivo de la auditoría operacional con el propósito de detectar problemas o deficiencias en los controles operacionales existentes o en la realización misma de las operaciones, cuya solución puede llevarnos a disminuir costos o a aumentar la eficiencia operativa.

### 5.4 METODOLOGIA.

La metodología que es aplicable en la auditoría de ventas, es la misma metodología que se utiliza para la auditoría operacional, puesto -

que en cada uno de los casos depende fundamentalmente del objetivo y - las circunstancias que presente la empresa. Por lo tanto en forma general comentaré los aspectos particulares de la metodología que se utilizó en la auditoría de ventas.

#### a. FAMILIARIZACION.

a.1 La familiarización en general con el entorno económico, político, social y legal, en el que actuó la empresa con la operación de ventas, mediante estudios de sus objetivos, políticas, su estructura orgánica sistemas, sus procedimientos y sus prácticas, que permitan la ubicación de ventas en el flujo de las operaciones.

En esta etapa se pueden detectar fallas tales como la carencia de los aspectos que se pretenden estudiar; la falta de adecuación de los objetivos específicos de ventas con los generales de la empresa; - la no actualización de ellos.

a.2 Más específicamente puede llevarse a cabo la familiarización investigando, las características de los siguientes aspectos:

a.2.1 Los productos que vende la empresa, los mercados que surten, los competidores, el porcentaje de mercado que absorben, sus canales de distribución, etc.

a.2.2. Las características de los productos: si son artículos de primera necesidad o lujo; de demanda permanente, estacional o de moda.

a.2.3. La política que se utiliza para determinar los precios para saber si son predeterminados, materia de negociación o se calculan dada la ocasión y la demanda que tengan o en último caso basados en una lista autorizada por el gobierno.

a.2.4. La política de crédito que se tenga establecida.

a.2.5. La política de publicidad establecida.

a.2.6. Los clientes importantes que se tengan, y en su caso el grado de dependencia de la empresa de alguno o algunos de ellos.

a.3 Estudio de los expedientes de auditoría, informes y cartas de recomendaciones o sugerencias cuando esto sea aplicable.

#### 5.5 ANALISIS FINANCIERO DE LA INFORMACION.

Este analisis existe tanto de carácter interno como externo, relativo a ventas, con objeto de evaluar su importancia en conjunto de operaciones de la empresa, esto es la comparación de las ventas efectuadas en años anteriores y para poder apreciar la tendencia que ha seguido y sobre esta aplicar razones financieras.

Los análisis mas convenientes a considerar por el auditor son:

- a. Por productos, en unidades, precios y contribución a la utilidad.
- b. Por áreas, estas pueden ser divididas en regiones o en los diferentes estados de la República.
- c. Por canales de distribución.

d. Por clientes.

e. Por tipo de consumidores: Mayoristas, detallistas, grandes almacenas

f. El análisis del costo directo de distribución y su comparación contra el precio de venta por líneas de artículos.

#### 5.6 EXAMEN DE LA DOCUMENTACION.

5.6.1 Estudio de los diversos registros, archivos y formas existentes - para comprobar su funcionalidad.

5.6.2 Para este segundo punto es necesario precisar si en realidad los responsables de la operación de ventas tienen presentes los objetivos generales de la empresa, esto es que deben estar aprobados por la directiva de la empresa, para esto también es necesaria su coordinación con los presupuestos.

6.2.3. También debe verificarse la existencia de presupuestos detallados de ventas, por lo menos en las principales líneas o artículos para que así estos sirvan a su vez para preparar los presupuestos de las líneas o artículos secundarios. No se debe olvidar que estos presupuestos de las líneas o artículos secundarios. No se debe olvidar que estos presupuestos de las líneas o artículos secundarios. No se debe olvidar que estos presupuestos surgen de pronósticos que se basan en investigaciones de mercados, en la experiencia de los responsables primarios de la operación de ventas y estar de acuerdo con los objetivos fijados por ella.

6.2.4 Se verifica también la vigencia de un sistema por el cual los responsables de los objetivos les informen sobre las causas de desviaciones

y su justificación y medidas correctivas adaptadas al respecto.

6.2.5. Selección de los productos mas importantes de la empresa y determinar:

a. Si el mercado en el cual se mueve su producto esta de acuerdo con la promoción y publicidad esta de acuerdo a los estudios y planes previos - asi como el canal de distribución que se habia previsto anteriormente.

b. Se debe observar su vida probable, su penetración en el mercado, y su posición frente a la competencia.

c. Observando también aquellos productos que tiendan a descender en sus ventas, la sustitución de esos productos.

d. En este punto hay que examinar a los funcionarios o departamentos que intervienen o determinan directamente el precio o los factores que se -- consideran necesarios para fijarlos, estos podrian ser:

disposiciones legales, competencia y costos de producción, distribución, - inversión en inventarios, etc.

e. Debe tomarse en cuenta si en realidad los incentivos son congruentes - con el rendimiento real del producto.

f. Se observa también la utilidad marginal que aportan por unidad vendida

g. No debemos olvidar en que forma intervienen las ventas en la determinación en los niveles de inventarios y a su vez en el impulso de la realización de productos de lento movimiento y obsoletos.

6.2.5 La determinación del volumen de las devoluciones y de los pedidos no surtidos en el caso de ser importantes, seleccionar periodos y definir -



su tendencia, son los principales artículos, la causa, lo que ha hecho la empresa para impedirlo, que efectos ha tenido sobre el cliente, el conocimiento que de esto tiene el responsable de ventas y sus puntos de vista al respecto.

6.2.6 Debe tomarse en cuenta la revisión de los costos de los canales de distribución, en comparación con los volúmenes de venta de cada uno; determinar si tales costos se han fijado con base en estudios formales y evaluación, comprendiendo el aspecto motivacional de los sistemas de remuneración de las ventas, o si la revisión de estos costos se realizó en forma empírica.

6.2.7 Teniendo conocimiento de la preparación del personal que ejecuta la operación para tener una idea general de la forma como se atiendan las ventas. Aún cuando se entiende que el objeto de estudio de la auditoría operacional son precisamente las operaciones más que las personas que las ejecutan pero de cualquier manera su conocimiento resulta muy útil, como también es útil conocer si hay una adecuada distribución de las cargas de trabajo, de las funciones, acordes con la capacidad del personal de ventas.

## 5.7 INFORME.

A continuación se mencionan algunos ejemplos de aspectos que pueden informarse como resultados de la auditoría operacional de ventas.

1. *Fallas en la estructura orgánica del departamento de ventas.*
2. *Desconocimiento del mercado y de la competencia.*
3. *Pérdida de penetración del mercado.*
4. *Ausencia de penetración en el mercado en el lanzamiento de nuevos - productos.*
5. *Inexistencia en listas de precios.*
6. *Inadecuado sistema de remuneración a vendedores.*
7. *Falta de un sistema integral de información.*
8. *Sistemas y distribución de mercado.*
9. *Productos o líneas con margen de utilidad poco satisfactorios.*

*CAPITULO 6*

*EMISION DEL INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL*

## CAPITULO 6

### EMISION DEL INFORME DE AUDITORIA OPERACIONAL

#### 6.1 NATURALEZA DEL INFORME.

Por las características de la auditoría operacional el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico en el cual se plasman los hallazgos derivados del trabajo relacionados con la eficiencia operacional y el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

Congruentemente con la afirmación anterior debe precisarse que no es posible que como resultado final del trabajo se presente una opinión fundamentada tipo dictamen sobre estados financieros, sobre el grado de eficiencia existente en la empresa.

El informe o diagnóstico de auditoría operacional no tiene la finalidad de emitir un dictamen, ni es posible darle tal alcance.

El auditor debe declarar si los estados financieros del cliente - están razonablemente presentados, la razonabilidad de presentación es el núcleo de informe del auditor y debe ser evaluada de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

*Al hacer la evaluación de los estados financieros para determinar la razonabilidad de presentación el auditor debe considerar la cuestión de la materialidad.*

*La determinación de la materialidad o no materialidad de un renglón no está sujeta a simples reglas y debe ser siempre considerada en términos del impacto del renglón sobre las decisiones del inversionista medio o de los demás usuarios de estados financieros.*

*La presentación de estados financieros, fue sin duda la labor ge-  
netica de la actividad del contador público, ya que la necesidad prime-  
ra de los hombres de negocios debió ser, la de encontrar una forma me-  
todica de registrar sus operaciones y los resultados que les producian.*

*Las revisiones de los estados financieros y la eficiencia de las  
personas que realizan las operaciones de una empresa, proporcionaban informes  
que mostraban con claridad los datos que eran de interés para el empre-  
sario, por esto es que el empresario se vio en la necesidad de comprobar  
la veracidad y efectividad de los estados financieros a través de una -  
minuciosa revisión.*

*Frente a unos estados financieros confiables se requirieron conclusio-  
nes respecto de lo adecuado de los resultados obtenidos y de lo sólido -  
de los elementos disponibles para seguir operando.*

Posteriormente en la época moderna apareció lo que se llama presupuestos a corto y a largo plazo, estados financieros pro-forma y consolidados, los métodos de registro mecánicos y electrónicos, son labores muy importantes en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Actualmente, la misma evolución tanto social como económica ha creado nuevos aspectos con extraordinarias perspectivas en la actividad del contador público como: el estudio de la productividad, la eficiencia en la realización de las operaciones e incluso, la eficiencia de la administración de las empresas.

## 6.2 ESTRUCTURA Y RESPONSABILIDADES.

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

- a. Alcance y Limitaciones del trabajo
- b. Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional
- c. Recomendaciones para mejorar la eficiencia en las operaciones.

A continuación explicaré en forma detallada cada uno de los aspectos anteriormente mencionados.

### a. ALCANCE Y LIMITACIONES DEL TRABAJO.

En esta parte la información que se presente debe ser breve y en -

ella deben identificarse los objetivos del trabajo realizado; las operaciones sujetas a examen, así también como las que se excluyen cuando pudiere existir alguna confusión, el criterio de prioridades establecido la contratación específica, las limitaciones, la participación de otros profesionales si la hubo, la responsabilidad asumida sobre las labores que hayn realizado.

#### b. SITUACIONES QUE AFECTAN DESFAVORABLEMENTE LA EFICIENCIA OPERACIONAL

En esta parte del informe es conveniente presentar un resumen jerarquizado jerarquizado en el que resalten los hallazgos más significativos y que se destaque el efecto que estos puedan tener, haciendo referencia a una descripción más extensas en la que se proporcionen mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias.

#### c. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES.

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

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

previsibles de algún cambio.

El enfoque que se recomienda dar al informe debe tender a resaltar objetivamente, siempre que sea posible el efecto cuantificandole provocan las ineficiencias detectadas. Sus causas y consecuencias.

Conviene presentar muy claramente a los administradores de las empresas el efecto de la ineficiencia existente, a fin de motivar la toma de las medidas correctivas apropiadas a cada situación.

El efecto y consecuencia del problema a que se hace referencia, puede corresponder a una pérdida, en tanto que las sugerencias que se presentan deben estar orientadas a un aumento de productividad.

#### c.1 RESPONSABILIDAD.

La responsabilidad del auditor operacional consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones, para implantar las medidas convenientes para solucionar y detectar los problemas quedando como responsabilidad directa de la empresa resolver los mismos.

Los hallazgos de la auditoría operacional pueden irse comunicando en el curso del examen o al término; esto dependerá en gran parte de la trascendencia de los problemas detectados y de la urgencia de que se apliquen las medidas correctivas. Una observación de menor importancia --



puede no ameritar su inclusión en una comunicación formal, bastará ha-  
cerla del conocimiento del funcionario responsable del área para que -  
este proceda a tomar las medidas necesarias, cuando se detecte un pro-  
blema grave que amerite ser necesario informarlo de inmediato sin es-  
perar el término de la auditoría.

Es importante que el resultado de la auditoría operacional se --  
presente invariablemente por escrito; adicionalmente otros medios de -  
comunicación pueden resultar convenientes.

Para que el informe de la auditoría operacional cumpla su cometi-  
do, deberá pensar en la persona a quien se dirige, en su preparación, -  
posición dentro de la empresa y de acuerdo a las circunstancias, es de-  
cir, la forma en que debe presentarse. Lo que hay que recordar es que -  
se debe ser tan versátil como sea necesario para lograr una adecuada --  
comunicación.

El auditor debe dar especial consideración a la conveniencia de -  
utilizar recursos como: audiovisuales, pizarrones, laminas y proyec-  
ción. El tipo de presentación y los equipos a utilizar deben tanto del -  
auditorio como del área de que dispone, sin olvidar el costo y el tiem-  
po de estos mismos.

Debe recordarse que una presentación de audiovisual debe ir siem-

pre acompañada por un escrito sobre lo expuesto.

*Independientemente del material o la forma como el auditor realice su trabajo de acuerdo con las normas establecidas en su profesión, contrae responsabilidades hacia la administración, los acreedores, los accionistas y otros.*

*Como profesional, el auditor contrae responsabilidades hacia la administración legal hacia quienes le emplean y confían en sus informes dentro del cuadro de las leyes y reglamentos. El alcance de las responsabilidades del auditor se ha ampliado a través de los años. La reciente evaluación operada en el campo de la responsabilidad legal del auditor, ha sido particularmente significativa, y ha puesto de manifiesto algunas cuestiones fundamentales y críticas.*

*La responsabilidad del auditor hacia sus clientes generalmente se ha limitado a falta del empleo de la debida atención profesional en el desempeño de un contrato, habitualmente sobre la revisión de sus estados financieros. El auditor generalmente puede incurrir en responsabilidad hacia a su cliente por negligencia simple en el desempeño de sus funciones. El desempeño a que el auditor esta sujeto lo constituyen las estimulaciones contractuales, tales como el encaminar la revisión que se hace de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y la formulación y el calculo de las declaraciones del impuesto sobre la renta, de acuerdo con las normas y reglamentos aplicables.*

### c. 2 RESPONSABILIDAD HACIA TERCEROS.

La acción legal por parte de terceros usuarios comprendidos en una clase común ha sido generalmente limitada a aquellas situaciones en que se ha demostrado que el auditor es culpable de fraude o de total negligencia. Los auditores han realizado sus funciones dentro de la regla de que la responsabilidad hacia terceros, está registrada a casos en que la total negligencia o el fraude predeterminado es evidente.

### c. 3 RESPONSABILIDAD DENTRO DE LOS REGLAMENTOS DE LA LEY FEDERAL DE INVERSIONES.

La responsabilidad del auditor hacia los usuarios de estados financieros se amplió de manera efectiva en la federal security Act, de 1933 y la security exchange Act, de 1934.

El acta de 1933 expone el auditor por demandas de mano de parte de los usuarios, por declaraciones falsas o equivocadas o por omisiones falsas de los estados financieros. Además el demandado debe aceptar la obligación de demostrar que tras una responsable revisión, tenía razonable fundamentación para creer que los estados financieros eran verdaderos y confiables. Además el acta de 1934 permite al auditor defenderse en el sentido que "actuó de buena fé y no tenía conocimiento de que tal estado fuera falso o equivocado". Esto es, que el acta de 1934 no deja la puerta abierta para la responsabilidad por negligencia simple de parte del auditor.

### 6.3 CUALIDADES Y JUSTIFICACION DEL INFORME.

El informe de auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado por el auditor operacional y que frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de las empresas de la labor del auditor.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y los controles operacionales establecidos, lo que debe coincidir fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá a - si mismo que la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia a controlar la productividad.

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

El informe es la culminación de la auditoría, por que es la representación visible en que los exáminos pueden confiar.

Así pues, el informe debe mostrar claramente el alcance del trabajo realizado y la responsabilidad que asume el auditor en cuanto a la -

responsabilidad que asume el auditor en cuanto a la responsabilidad de los estados financieros.

Cada auditoría entrena la recopilación de evidencia adecuada con respecto a los estados financieros de la empresa empleando los medios - que el auditor considere necesarios. Una vez reunida la evidencia con mayor celo profesional, debe aplicar el mayor límite de su experiencia profesional con el fin de obtener el mejor resultado.

Este complejo proceso de la toma de decisión trae consigo un alto grado de responsabilidad. En la decisión del auditor, manifestada al emitir su opinión, depositan su confianza terceras personas que pueden legalmente exigirle responsabilidades por la opinión que expidió.

A continuación enumeraré y explicaré los conceptos básicos del informe.

#### 6.3.1 DESTINATARIO DEL INFORME DE AUDITORIA.

El informe de auditoría debe de estar dirigido a la empresa que es su cliente o a su cuerpo directivo.

Siempre y cuando la designación del auditor haya sido aprobada por los accionistas, el informe estará dirigido tanto a los accionistas como

al consejo de administración.

### 6.3.2 FECHA DEL INFORME DE AUDITORIA.

Se sugiere que esta fecha coincida con el día en que el auditor ha finalizado los procedimientos de auditoría que consideró más importantes. Si la fecha de este informe se recorriera más allá de este hecho, debe consignarse claramente el informe, a menos que el auditor decida continuar investigando pero no revisando hasta la fecha posterior y en este caso no es necesario ningún comentario especial.

### 6.3.3 FIRMA DEL INFORME DE AUDITORIA.

Se acostumbra que el informe de auditoría sea firmado en nombre de la firma de auditores. Individualmente el miembro de la firma que dirige la auditoría no utiliza su firma personal, a menos que haya sido solicitado específicamente por la empresa.

### 6.3.4 ALCANCE DE LA AUDITORIA.

El auditor pone en juego su criterio profesional para determinar la naturaleza y la amplitud de los elementos que debe revisar al practicar la revisión, así como los procedimientos y métodos que el auditor emplee, tendrán que variar de un cliente a otro y de un ejercicio a otro. Sin embargo todos los procedimientos y métodos que utilice el auditor -- deben de estar apegados a los reglamentos y normas de auditoría generalmente aceptados en la profesión.

### 6.3.5 NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS.

Las normas de auditoría generalmente aceptadas que son las mencionadas anteriormente, han sido aceptadas por los miembros del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y son las siguientes:

- a. Normas generales
- b. Normas de trabajo sobre el campo.
- c. Normas del informe.

Para que el informe cumpla totalmente con su objetividad deberá cubrir los siguientes requisitos los cuales se consideran indispensables para obtener una información completa.

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| a. Oportunidad | d. Imparcialidad |
| b. Exactitud   | e. Veracidad     |
| c. Utilidad    | f. Claridad      |

A continuación presentaré la evolución del informe de la auditoría y el contenido del informe.

El informe de auditoría consiste en dos partes fundamentales. El párrafo de alcance que es el inicial, contiene la descripción sumaria del trabajo de auditoría realizado. El párrafo de opinión contiene las conclusiones a que ha llegado el auditor en lo referente a los estados financieros que revisó.

El informe de auditoría ha sufrido algunos cambios a través de los años, las prácticas y los procedimientos americanos de auditoría a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX, estaban fuertemente influenciados por las prácticas británicas. El vocabulario típico en esa época era:

"Hemos practicado la auditoría de los libros y cuentas de la compañía X por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 19\_\_ y certificamos que en nuestra opinión, el susodicho balance establece su situación correctamente al término de ese ejercicio y que la cuenta de pérdidas y ganancias es correcta".

Es interesante hacer notar que esta terminología hacía referencia a una auditoría "de libros y cuentas", en vez de estados financieros y - que es auditor certificaba que los estados eran correctos o estaban correctamente establecidos.

El creciente uso de informe de auditoría y los avances de la profesión dieron lugar a una más cuidadosa y más precisa terminología del informe de auditoría. Además, el caso que sentó precedentes al extender a terceros usuarios la responsabilidad del auditor por torpe negligencia - o presunción de fraude, provocó un importante cambio en la terminología del informe de auditoría. Journal Of accountancy de julio de 1931, al comentar en su editorial las consecuencias del caso dijo:



La palabra "certificamos" que por muchos años se uso es completamente impropio y debe descartarse.

La profesión había llegado a reconocer claramente que no era correcto seguir usando la palabra certificamos o palabras semejentes al emitir un dictamen. La palabra certificamos implicaba la idea de que el contenido de los estados financieros estaban sujetos a medidas exactas y que el auditor era capaz de garantizar la exactitud de los datos financieros.

No solamente hubo un movimiento contra el empleo de la palabra certificamos, sino que surgieron otros acontecimientos que pusieron en juego para mejorar la terminología del informe de auditoría. En 1932 un comité especial del instituto se reunió con el comité de cotizaciones de la Bolsa de Nueva York. De estas reuniones resultó que el comité especial del instituto, en diciembre de 1933, recomendó la siguiente terminología para el informe de auditoría.

" Hemos examinado el balance general de la compañía X al 31 de diciembre de 19\_\_ y los estados de resultados y superavit por el ejercicio de 19\_\_ así mismo examinamos e hicimos pruebas de los registros contables y demás comprobantes relativos y obtuvimos información y explicaciones de funcionarios y empleados de la compañía. También practicamos una revisión general de los métodos contables y de las cuentas de operación y de ingresos por el ejercicio. Pero no practicamos la auditoría detallada de

las transacciones.

*En nuestra opinión, fundada en dicho examen, el balance general adjunto y el correspondiente estado de resultados y superávit presentan razonablemente, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y consistentemente mantenidos por la compañía durante el ejercicio en revisión su oposición al 31 de diciembre de 19\_ y los resultados de sus operaciones en el ejercicio."*

*El informa que a continuación de su rollo es el que actualmente se utiliza.*

Enero 31 de 19\_

*A los accionistas y al consejo  
de Administración de la compañía X.*

*Hemos examinado el balance general de la compañía X al 31 de diciembre de 19\_ y los estados relativos de resultados y de capital contable por el ejercicio que a esa fecha termina. Nuestra revisión se hizo de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.*

*Hemos revisado e informado sobre los estados financieros del ejercicio anterior.*

En nuestra opinión, el balance adjunto a los estados de resultados y del capital contable, presentan razonablemente la situación financiera de la compañía X al 31 de diciembre de 19\_\_ y los resultados de sus operaciones por el ejercicio terminado en esa fecha.

#### 6.4 PRECAUCIONES Y RECOMENDACIONES.

Antes de realizar el reporte definitivo, el auditor interno, elabora un reporte previo, que será presentado al funcionario de máximo nivel responsable del tema auditado. Esta práctica, servirá para demostrar a dicho funcionario que la actuación del auditor interno es completamente honesta y prueba de ello es que se les somete al reporte de auditoría a su consideración. Es importante mencionar que los hechos presentados en el reporte, deberán estar respaldados con evidencia suficiente y competente, plasmada en los papeles de trabajo del auditor interno. Dicha evidencia podrá o no incluirse en el reporte de auditoría ya sea en su totalidad o solamente con ejemplos relevantes; todo depende de las necesidades de la empresa y del prestigio logrado por el auditor interno mediante sus reportes de auditorías anteriores y la aceptación que hayan tenido tanto por la parte auditada como por la gerencia general que es última instancia, quien tiene contacto con ambas partes y que al paso del tiempo le podrá dar mayor crédito al trabajo elaborado por el auditor interno si este ha sabido llenar los requisitos necesarios para que la labor de su departamento no haya podido ser desacreditada, tanto en lo referente a la calidad del trabajo desarrollando como a la integridad

*y conducta del personal de auditoría.*

*En los casos en que las recomendaciones del auditor incluyan la de implantar o modificar un procedimiento determinado, será el departamento de métodos y procedimientos el encargado de llevar a cabo dicho procedimiento, sin embargo, el auditor deberá construir la recomendación de tal forma que sea el responsable máximo del sector auditado.*

*Cuando aquí se haga mención al departamento de métodos y procedimientos, deberá entenderse que se aplicará a las empresas que cuenten con dicho departamento o aquellas que tengan un departamento específico con la responsabilidad de crear o modificar los procedimientos e instructivos de la empresa.*

*Sin embargo, las empresas que carezcan de departamentos específicos para este tipo de labores delegará las responsabilidades a los departamentos que serán afectados. El único caso que no deberá presentarse es el de dejar al mismo departamento de auditoría interna la responsabilidad de llevar a cabo dicha tarea.*

*Durante el desarrollo de su trabajo y al finalizar el mismo, el auditor interno puede medir la importancia de los hechos que el ha juzgado sujetos a modificaciones y de acuerdo con esa importancia el propio auditor podrá emitir sus recomendaciones de la siguiente manera, tomando en consi*

deración que lo juzgado como de máxima importancia será incluido en el reporte de auditoría interna.

1. ESCRITAS

- a. REPORTE DE AUDITORIA INTER NA.
- b. CARTA
- c. MEMORANDUM

RECOMENDACIONES

2. VERBALES

- a. JUNTAS
- b. TELEFONEMAS
- c. DURANTE LA REVISION

PROCEDIMIENTO DE COMPRA

1. Existe una necesidad, por lo tanto, se elabora una requisición, lo cual es una forma que contiene: Fecha de elaboración, No. de requisición departamento que la origina, proveedor recomendado, cantidad, concepto, - firmas y sellos de autorización; esta forma consta de un original y dos -

*copias, de las cuales, una copia se queda en el departamento que la origina, otra copia se queda en el departamento de compras y el original se archiva en el departamento de finanzas o contabilidad.*

*Primeramente, la requisición debe ser autorizada por este para que se pueda proceder a la compra si es que el departamento tiene presupuesto -- disponible.*

*Si la requisición es elaborada por el almacén, primero se verifican los mínimos, esto se hace por medio de unas tarjetas rojas ( aviso de mínimo) que se colocan en el estante correspondiente ( indica alerta)*

*2. Si se trata de una compra normal, como sería lo que usualmente consume la empresa, entonces se verifica si hay existencia de la materia prima requerida en el almacén.*

*3. Si hay materia prima disponible, entonces se envía al departamento solicitante y termina aquí el curso de la requisición.*

*4. Si hay materia prima disponible en el almacén, se verifica el mercado para conocer la posición de la organización con respecto a la competencia y los avances tecnológicos o innovaciones en el producto requerido.*

*5. Si existe un contrato preestablecido con el proveedor, se elabora la orden de compra para hacer el pedido al proveedor, esta forma contiene fecha de elaboración, fecha de entrega, No. de orden, proveedor, No. de requisición, departamento solicitante, condiciones de pago, cantidad, concepto, precio, importe, firma de autorización (gerente), observaciones, - subtotal, iva y total.*

*La orden de compras es elaborada por el departamento de compras y --*

consta del original y tres copias; una copia se queda en el departamento de compras para llevar un consecutivo de las mismas, otra se archiva en finanzas y la original junto con otra copia son para el control del proveedor.

6. Si no existe contrato preestablecido con el proveedor, entonces se realiza un listado de fuentes posibles las cuales se obtienen de directorio especializados, de archivos de la empresa, etc.

7. Se cotiza un mínimo de tres proveedores por artículo para obtener el mejor precio.

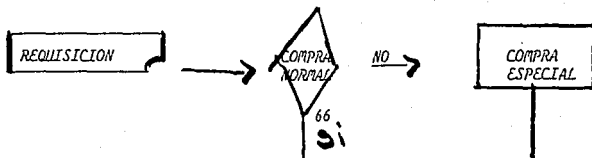
8. Se escoge al proveedor más apropiado, al que ofrezca mejores condiciones de pago y de entrega de la materia prima, así como buena calidad de los materiales.

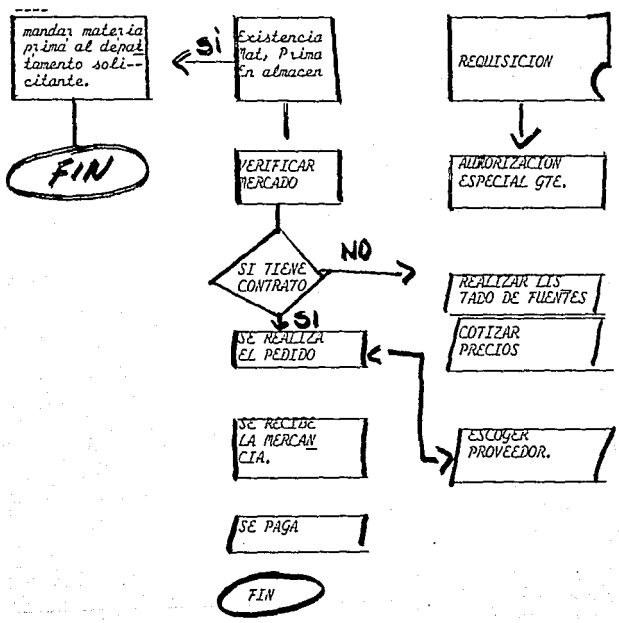
9. Se paga la factura de la mercancía al proveedor, previa entrega de material.

10. Si se trata de compra especial como sería maquinaria especializada o materia prima muy costosa, se sigue el mismo procedimiento que en la compra normal pero se necesita de la autorización del gerente general.

#### PROCEDIMIENTO DE COMPRA

( DIAGRAMA DE FLUJO )







## CONCLUSIONES

*En la actualidad, la necesidad de alcanzar un nivel competitivo, obliga a la empresa a contar con los conocimientos reales y actualizados del estado en que se encuentra cada uno de los departamentos que la conforman, para así, poder planear el futuro, tanto a corto, mediano y largo plazo.*

*Para poder conocer la situación de las diferentes áreas, es necesario realizar una investigación analítica que nos muestre y determine a su vez, las anomalías que afectan a cada una de ellas y encontrar la solución, ya sea financiera o administrativa.*

*A mi juicio, es necesario pues, contar con un instrumento muy importante como es la auditoría operacional, ya que esta puede enfocarse a cada uno de los departamentos en forma tanto individual como independiente, y así poder determinar los métodos y las medidas para resolver los problemas que surjan al llevar, al aplicar la auditoría operacional.*

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

*Al finalizar la auditoria , con los resultados que se obtengan, los empresarios tendran una base solida para apoyar la toma de decisiones, y ademas podran observar y analizar todos los factores que afectan directa e indirectamente a la organizaci6n.*

*El contador p6blico, podr6 desempenar un buen papel al ejecutar las funciones propias de la auditoria operacional, es por eso, que debe ser capaz y tener la habilidad requerida.*

## BIBLIOGRAFIA

*Mendivil Escalante Victor*

*Elementos de Auditoria*

*Tercera reimpresión, Ecasa*

*México, D.F. 1986*

*Santillana Gonzalez Juan Ramon*

*Auditoria Interna Integral*

*Primera Reimpresión, Ecasa*

*México, D.F. 1987*

*Lozano Nieva Jorge*

*Auditoria Interna su Enfoque Operacional*

*Sexta reimpresión, Ecasa*

*México D.F. 1988*

*Instituto Mexicano de Contadores Públicos*

*Comision de Auditoria Operacional*

*Boletín No. 2*

*Edición revisada Operacional*

*Boletín No. 2*

*Edición revisada, sin editorial*

*México D.F. 1987*

*Brasseaux J. German y Miles Francis*

*El informe de auditoria*

*Segunda reimpression, Ecasa*

*Mexico, D.F. 1988*

*Acevedo y Valdes J. Francisco*

*Auditoria al Proceso Administrativo*

*Terceza edicion, Lecsa*

*México D.F. 1987*

*Instituto Mexicano De Contadores Públicos A.C.*

*Auditoria Operacional*

*Primeza Edicion, Resendiz*

*México, D.F. 1989*